

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Návrh řešení tiskových služeb pro ČSSZ

Print Services Proposal for Czech Social Services Administration

DP-F-KPE-17

Petr Flener

Vedoucí práce: doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D., Katedra informatiky

Konzultant: Ing. Jana Brežná, T-Mobile Czech Republic a. s.

Počet stran: 83

Počet příloh: 0

Datum odevzdání: 7. 5. 2010

PROHLÁŠENÍ

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 07.05.2010

Podpis:

RESUMÉ

Předmětem diplomové práce je návrh řešení tiskových služeb pro ČSSZ. Jako výchozí předpoklad návrhu je v práci popsáno stávající řešení tiskových služeb. V ČSSZ byl zaveden outsourcing tiskových služeb, který pokryl tiskovou potřebu zhruba z 80%. Zbývajících 20% bylo zajištěno vlastními zdroji ČSSZ. Tento stav umožnil srovnání obou způsobů řešení. Tiskové služby jsou v této práci klasifikovány jako součást IS/IT. Práce popisuje užité metody projektového řízení pro oblast IS/IT, které se opírají o aplikaci osvědčených (nejlepších) praktik na bázi metodik ITIL. Věnuje se také nastavení parametrů dohody SLA a definování metrik pro vyhodnocení úspěšnosti poskytované služby. Významným procesem služby je monitoring a reporting, který poskytuje data pro controlling a analytické podklady. Výsledkem analýzy je vyčíslení nákladů na službu a vyhodnocení kladů a záporů stávajícího řešení. Účelem práce je navrhnout prakticky realizovatelné řešení, které bude vycházet z požadavku na minimalizaci nákladů a zároveň bude respektovat zásadní proklientskou orientaci organizace.

KLÍČOVÁ SLOVA

Analýza, implementace, metriky, náklady, outsourcing, projektové řízení, SLA, tiskové služby, výhody a nevýhody outsourcingu.

SUMMARY

This thesis deals with a proposal for a print services solution for CSSA. The existing process in place is being evaluated and used as a base point for this dissertation. A vast majority, approximately 80%, of current printing needs had been outsourced by CSSA. The remaining 20% is being supported from within the organization thus allowing a fair comparison of both solutions. For a purpose of this study the printing services are classified as an IS/IT category. Therefore, descriptions of leading IS/IT project management methods deriving from proven ITIL techniques seem as a logical stepping stone for this work. In addition, relevant SLA, including its parameters and a metrics for an evaluation of contracted services, is being reviewed. An important part of vendor services is monitoring and reporting that is being used to control deliverables as well as other analytical data thus providing CSSA with invaluable tools to evaluate actual cost and service deliverables. The main intention of this study is to propose a realistic solution for CSSA printing services while taking in consideration its current printing infrastructure, budget limitation and client service orientation.

KEYWORDS

Advantages and Disadvantages of Outsourcing, Analysis, Costs, Implementation, Metrics, Outsourcing, Print Services, Project Management, SLA.

Obsah

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI	1
Ekonomická fakulta	1
1. Úvod.....	11
2. ČSSZ – základní informace	13
2.1. Organizační struktura ČSSZ	16
2.2. Zaměstnanecká struktura ČSSZ.....	18
3. Outsourcing očima výhod a nevýhod	19
3.1. Výhody outsourcingu	19
3.2. Nevýhody outsourcingu.....	21
4. Analýza tiskových služeb 2005 a zavedení outsourcingu.....	24
4.1. Výsledky a východiska analýzy TS z roku 2005	24
4.1.1. Přípomínky k analýze	27
4.2. Implementace stávajícího outsourcingového řešení	27
4.2.1. Implementace služeb CTRS.....	28
4.2.2. Implementace služeb DTM.....	28
4.2.2.1. Předimplementační analýza DTM.....	29
4.2.2.2. Instalace zařízení DTM	30
4.3. Objem základních služeb CTRS	31
4.4. Objem základních služeb DTM	32
4.5. Dohoda o úrovni služeb - SLA	33
4.5.1. SLA pro CTRS	33
4.5.2. SLA pro DTM.....	35
4.5.3. Pravidla pro vyhodnocování SLA	36
5. Analýza po 1. roce provozní fáze outsourcingu	37
5.1. Metriky	38

5.1.1.	Termíny.....	39
5.1.2.	Kvantitativní metriky	40
5.1.2.1.	Čerpání v kusech	40
5.1.2.2.	Čerpání služeb na jedno systemizované místo	43
5.1.3.	Kvalitativní metriky	48
5.1.4.	Rozpočet	49
5.1.5.	Posouzení zjištěných výsledků	50
5.2.	Outsourcingové řešení v ústředí ČSSZ k 31.8.2008	51
5.3.	Vlastní tiskové služby (VTS).....	51
5.3.1.	VTS v regionech.....	52
5.3.2.	VTS v ústředí ČSSZ	52
6.	Optimalizační aktivity.....	53
6.1.	Optimalizační roviny	54
6.1.1.	Optimalizace struktury služeb.....	55
6.1.2.	Optimalizace vytížení CTRS.....	56
6.1.3.	Optimalizace z hlediska počtu tiskových výstupů.....	57
6.1.4.	Optimalizace z hlediska vytížení jednotlivých DTM	58
6.1.5.	Optimalizace tiskových služeb v ústředí ČSSZ.....	62
6.2.	Optimalizační doporučení.....	65
7.	Analytické podklady	66
7.1.	Outsourcingové údaje	66
7.1.1.	CTRS.....	66
7.1.2.	DTM	67
7.2.	Silná a slabá místa stávajícího outsourcingu.....	71
7.3.	Vlastní tiskové služby (VTS).....	72
8.	Návrh řešení tiskových služeb.....	76
8.1.	Objem služby.....	76

8.2.	Struktura služby a počet zařízení	76
8.3.	Kvalitativní úroveň služby.....	78
8.4.	Způsob zajištění služby	79
8.5.	Ekonomické zhodnocení návrhu.....	81
9.	Závěr.....	82

Seznam zkratek:

CRS	Centrální reprografické středisko
CTS	Centrální tiskové středisko
CTRS	Centrální tiskové a reprografické středisko
ČR	Česká republika
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
DTM	Distribuované/á tiskové/á místo/a
ICT	Informační a komunikační technologie
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
KSSZ	Krajská správa sociálního zabezpečení
LPS	Lékařská posudková služba
MPSV ČR	Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
MSSZ	Městská správa sociálního zabezpečení (v Brně)
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PSSZ	Pražská správa sociálního zabezpečení
RRRČ	Regionální referát rozhodovací činnosti
SLA	Smluvní rozsah poskytovaných služeb
SM	Systemizované místo
ÚOJ	Územní organizační jednotka
ÚP	Územní pracoviště

Seznam tabulek a grafů:

Tab. 1 – Objem základních služeb CTRS.....	31
Tab. 2 – Sumarizace základního materiálu služeb CTRS.....	31
Tab. 3 – Sumarizace objemu základních odchozí pošty.....	32
Tab. 4 – Počty zařízení DTM dle typů a účelu použití.....	32
Tab. 5 – Měsíční objemy základních služeb DTM dle typů zařízení.....	33
Tab. 6 – Přehled plnění termínů (mimo SLA).....	39
Tab. 7 – Celkové čerpání služby DTM k 31.8.2008.....	41
Tab. 8 – Celkové čerpání služby CTRS k 31.8.2008.....	42
Tab. 9 – Čerpání služby DTM na 1 SM.....	45
Tab. 10 – Základní statistické hodnoty metriky čerpání služby DTM na 1 SM.....	47
Tab. 11 – Čerpání rozpočtu outsourcingu k 31.8.2008 před Dodatkem.....	50
Tab. 12 – Čerpání rozpočtu outsourcingu k 31.8.2008 po Dodatku.....	50
Tab. 13 – Kategorizace zařízení dle vytížení.....	58
Tab. 14 – Přehled vytíženosti zařízení DTM dle typů a regionů.....	59
Tab. 15 – Plánované rozmístění služeb DTM v ústředí ČSSZ.....	63
Tab. 16 – Čerpání služby DTM za dobu kontraktu v ks výtisků.....	67
Tab. 17 – Čerpání rozpočtu za služby DTM za dobu kontraktu v Kč.....	68
Tab. 18 – Porovnání struktury základní služby a čerpání.....	69
Tab. 19 – Služby DTM - tisky a kopie.....	70
Tab. 20 – Přehled zařízení pro VTS v majetku ČSSZ k 31.3.2010.....	73
Tab. 21 – Objem služeb VTS za rok 2008.....	74
Tab. 22 – Čerpání rozpočtu na VTS za rok 2008.....	74
Tab. 23 – Systemizace ČSSZ k 1.1.2010.....	77
Tab. 24 – Počet zařízení dle typů a ÚOJ.....	77
Tab. 25 – Struktura služby za období 1 provozního roku.....	78
Tab. 26 – Akvizice vč. záručního balíčku a dodávky materiálu.....	79
Tab. 27 – Outsourcing.....	80
Graf 1 – Množství výtisků na 1 SM v kumulaci za sledované období po krajích.....	46
Graf 2 – Kolísání průměrů výtisků na 1 SM v závislosti na období.....	46
Graf 3 – Kolísání průměrů výtisků na 1 SM v závislosti na období.....	48
Graf 4 – Čerpání služeb DTM z hlediska struktury.....	69

1. Úvod

Příznakem současné doby je vše prostupující fenomén informační společnosti. Ta se vyznačuje elektronizací všech informačních procesů. Každou vteřinou dochází k elektronickému zpracování či přenosu miliónů informací po celém tom globálním světě. Prohlubuje se elektronizace vědy a výzkumu, obchodu, kultury, veřejné správy, mezilidské komunikace, prostě všech oblastí lidské činnosti. Kdo není „e-znalý“, není „in“. Přesto, co jsem uvedl, neubývá formy papírového zpracování informací, ba dá se říci, že jí přibývá. To platí obzvlášť pro státní resp. veřejný sektor. Projekt elektronizace státu je nastartován, ale je zřejmé, že se jedná o běh na dlouhou trať a kýžená „odpapírizace“ je v dále za dohledným horizontem. Problematika tiskových služeb je a ještě dlouho bude aktuální. Tiskové služby jsou bezesporu součástí informačního systému organizace. Plní funkci koncového periferního zařízení pro papírovou formu zhmotnění informace pro další zpracování či konečné archivní uchování. Především u státních institucí tvoří tiskové služby nezanedbatelnou nákladovou položku, V tomto ohledu není Česká správa sociálního zabezpečení (ČSSZ) žádnou výjimkou. Roční náklady na tiskové služby se v ČSSZ pohybují okolo hranice 150 mil. Kč, což je cca 10% nákladů na ICT. Proto je třeba této agendě věnovat patřičnou pozornost a hledat způsoby, jak toto číslo snížit.

V souvislosti se zaváděním procesního řízení v ČSSZ byly definovány hlavní a podpůrné procesy. Podpůrné procesy tvoří potenciál pro outsourcingový způsob řešení. Management ČSSZ vybral jako jeden celek soubor procesů zajišťujících tiskové služby pro pilotní projekt řešený způsobem outsourcingu, ovšem za splnění určitých finančních metrik. Proto bylo v roce 2005 zadáno externímu subjektu vypracování analýzy tiskových a kopírovacích procesů. Na základě výsledků a doporučení této analýzy rozhodl management ČSSZ o zadání veřejné zakázky „Zajištění služby tiskových výstupů (centrálních i decentralizovaných) formou outsourcingu pro ČR – Českou správu sociálního zabezpečení“. Na podzim roku 2006 byl vybrán dodavatel. Počátkem ledna 2007 byla podepsána smlouva a zahájena realizace veřejné zakázky. Jedná se co do rozsahu i hloubky poskytované služby skutečně o unikátní outsourcingový projekt, který je svým způsobem pilotním ve veřejné správě. Realizace byla rozdělena na dvě etapy a to na implementační etapu a etapu rutinního provozu. Realizací zakázky ovšem nedošlo k úplnému pokrytí tiskových služeb v ČSSZ. Určitá část byla řešena zabezpečením

s využitím zařízení ČSSZ. To umožnilo v praxi porovnávat oba způsoby řešení tiskových služeb a to outsourcingový a tzv. neoutsourcingový. V tomto roce uplyne doba, na kterou byla zakázka uzavřena. Cílem této práce je analyzovat stávající řešení tiskových služeb v ČSSZ a na základě této analýzy navrhnout optimální způsob řešení tiskových služeb po skončení aktuálního kontraktu. Tato práce poskytne pohled na outsourcing skrz prostředí ČSSZ a vyhodnotí přínosy tohoto řešení pro organizaci.

Účelem této práce je navrhnout realizovatelné tedy praktické řešení agendy tiskových služeb. Proto v ní nebude věnován příliš velký prostor detailním teoretickým východiskům a popisům metod použitých při analýze a návrhu řešení dané problematiky. V potřebné míře bude teorie, příp. odkaz na ni, zmíněna při zpracování aktuální problematiky v příslušné kapitole.

Pro uvedení do předmětného prostředí představím ČSSZ jako organizační složku státu s celorepublikovou působností. Popíšu výhody outsourcingu a rizika s ním spojená v obecné poloze. Těžiště práce bude spočívat v analýze současného řešení tiskových služeb v ČSSZ. Zmíním analytická východiska a zdůvodnění rozhodnutí managementu ČSSZ vydat se cestou outsourcingu. Dále upřesním, jaká byla specifikace požadovaných služeb. Důležitým momentem pro outsourcingový vztah je bezesporu Dohoda o úrovni služeb neboli SLA a nastavení jejích parametrů. V části týkající se implementační etapy popíšu nejvýznamnější reálná rizika a způsob jejich ošetření. Na základě analýzy pak navrhnou způsob řešení tiskových služeb pro ČSSZ podložený ekonomickou rozvahou tak, aby respektoval požadavek na optimální vyvážení nákladového a klientského hlediska.

2. ČSSZ – základní informace

Česká správa sociálního zabezpečení je samostatnou rozpočtovou organizací podřízenou Ministerstvu práce a sociálních věcí. Byla ustavena, s účinností od 1. září 1990, zákonem ČNR č. 210/1990 Sb., o změnách v působnosti orgánů České republiky a o změně zákona č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, kterým byl novelizován zákon ČNR č. 114/1988 Sb., o působnosti orgánů ČSR v sociálním zabezpečení.

Česká správa sociálního zabezpečení je v souladu s ustanovením § 3 zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích organizační složkou státu, není tedy samostatnou právnickou osobou. Tím však není dotčena její působnost podle zvláštních právních předpisů (zejména z oblasti sociálního zabezpečení) a její jednání v těchto případech je jednáním státu. Česká správa sociálního zabezpečení fakticky vznikla sloučením Úřadu důchodového zabezpečení v Praze, České správy nemocenského pojištění a Správy nemocenského pojištění Svazu českých a moravských výrobních družstev.

Krédem ČSSZ je být moderní, klientsky orientovanou institucí, která plně využívá nejmodernější informační a komunikační technologie. ČSSZ to definuje ve svém **Poslání [CSS]**:

„ČSSZ je moderní úřad, nositel sociálního pojištění, jenž efektivně funguje způsobem, který odpovídá moderním technologiím informační společnosti třetího tisíciletí a je prodchnut výlučnou orientací na vytvoření maximální hodnoty pro klienta, a tím dosažení co nejvyššího splnění jeho očekávání a co nejvyšší míry jeho spokojenosti.“

Česká správa sociálního zabezpečení jako orgán státní správy vykonává působnost v oblasti sociálního zabezpečení (důchodového pojištění a nemocenského pojištění) a lékařské posudkové služby. Kompetence ČSSZ jsou upraveny zákonem ČNR č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů.

Podle ustanovení § 5 odst. 1 tohoto zákona plní ČSSZ tyto úkoly:

- rozhoduje o dávkách důchodového pojištění, pokud není v uvedeném zákoně stanoveno, že o nich rozhoduje jiný orgán sociálního zabezpečení, a zařizuje výplaty těchto dávek,
- rozhoduje o povinnosti občana vrátit dávku důchodového pojištění poskytnutou neprávem nebo v nesprávné výši, pokud je o této dávce oprávněna rozhodovat,
- rozhoduje o povinnosti organizace nahradit neprávem vyplácené částky na dávce důchodového pojištění, pokud je o této dávce oprávněna rozhodovat,
- rozhoduje o odvoláních ve věcech, v nichž v prvním stupni rozhodla okresní správa sociálního zabezpečení,
- rozhoduje o odstranění tvrdostí, které by se vyskytly při provádění sociálního zabezpečení, pokud jí bylo v jednotlivých případech svěřeno,
- vybírá pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti podle zvláštního zákona,
- jedná před soudem v řízení o přezkoumání rozhodnutí ve věcech sociálního zabezpečení,
- plní úkoly při výplatě dávek sociálního zabezpečení do ciziny,
- řídí a kontroluje činnost okresních správ sociálního zabezpečení,
- dává souhlas ke změně pobytu práce neschopného občana při jeho odjezdu do ciziny,
- zajišťuje vydávání tiskopisů předepsaných podle zákona.

Kromě úkolů uložených v § 5 odst. 1 cit. zákona ČSSZ kontroluje plnění povinností subjektů sociálního zabezpečení, posuzuje zdravotní stav a pracovní schopnost občanů pro účely sociálního zabezpečení, vede evidenci práce neschopných občanů a v určených případech provádí nemocenské pojištění.

Podle koordinačních nařízení EU je ČSSZ styčným orgánem vůči zahraničním institucím pro peněžité dávky v nemoci a mateřství, důchody a peněžité dávky v případě pracovních úrazů a nemocí z povolání.

Kromě zákonem stanovených úkolů vykonává ČSSZ další důležité činnosti, které zajišťují její efektivní provoz:

- odpovídá za účelné vynakládání rozpočtových prostředků na sociální zabezpečení,

- sestavuje návrhy plánu a rozpočtu pro zajištění provozu ČSSZ,
- odpovídá za vedení klasických a automatizovaných evidencí dat potřebných pro rozhodování ve věcech důchodového pojištění, nemocenského pojištění a lékařské posudkové služby,
- odpovídá za vytváření a rozvíjení automatizovaného informačního systému a provádí racionalizační opatření v oblasti sociálního zabezpečení,
- odpovídá za správu svěřeného majetku (budov, zařízení, výpočetní techniky atd.).

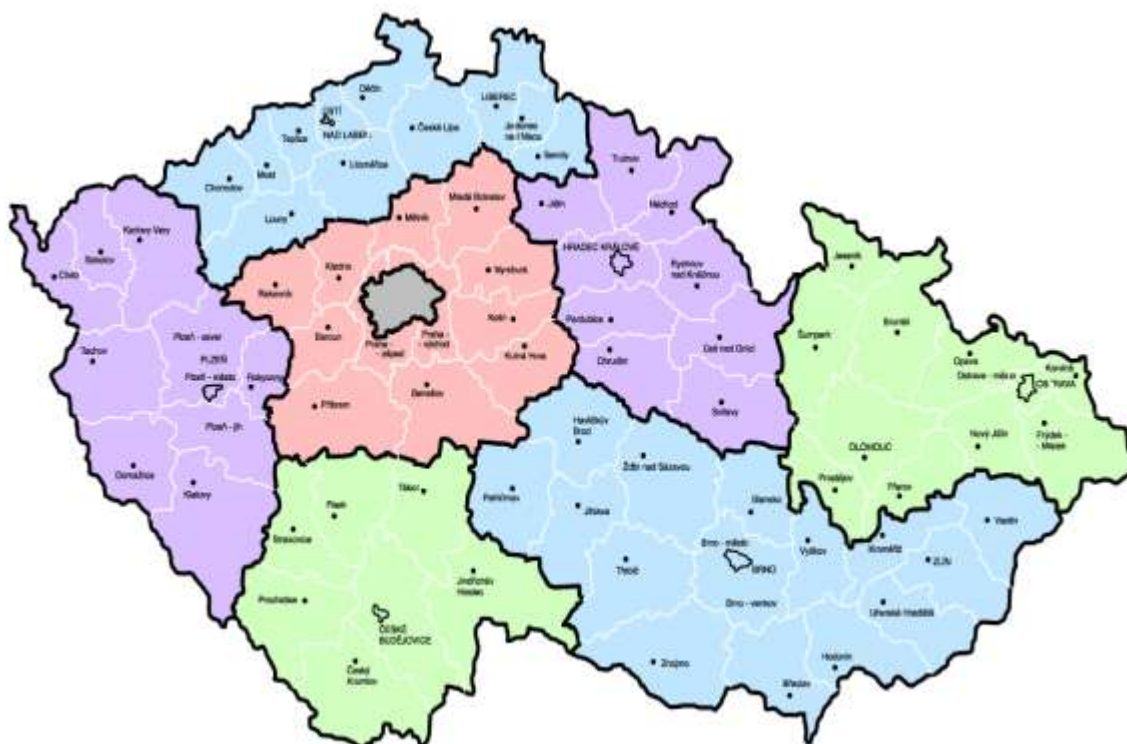
ČSSZ spolupracuje při zajišťování svých úkolů s ostatními orgány státní správy a organizacemi a dalšími subjekty, které se podílejí na provádění sociálního zabezpečení v České republice nebo vykonávají jiné činnosti s touto oblastí bezprostředně související. ČSSZ ve výše uvedených oblastech spolupracuje zejména s:

- orgány sociálního zabezpečení ministerstva obrany, ministerstva vnitra a ministerstva spravedlnosti, vzájemné předávání podkladových materiálů a výplat některých důchodů,
- ministerstvem zdravotnictví (ve věcech lékařské posudkové služby), Všeobecnou zdravotní pojišťovnou (ve věcech lékařské posudkové služby, údaje o zániku nároku na některé druhy důchodů) a dalšími zdravotními pojišťovnami,
- ministerstvem financí ve věcech rozpočtových prostředků, zřizování nových účtů,
- peněžními ústavy (výplata důchodů na účty), především s Českou národní bankou, která vede účty ústředí ČSSZ a krajským správám sociálního zabezpečení,
- státním podnikem Česká pošta, který zajišťuje většinu hotovostních výplat důchodů,
- zdravotnickými zařízeními při posuzování zdravotního stavu a zajišťování výplat důchodů do těchto zařízení,
- ústavy sociální péče při zajišťování výplat důchodů do těchto zařízení,
- fyzickými a právníckými osobami při plnění úkolů v oblasti sociálního zabezpečení a lékařské posudkové služby.

V rámci legislativního procesu a přípravy koncepce sociálního zabezpečení spolupracuje ČSSZ se členy příslušných výborů Poslanecké sněmovny a Senátu Parlamentu ČR. Při mezirezortních připomínkových řízeních ČSSZ spolupracuje i s dalšími ústředními orgány státní správy ČR.

2.1. Organizační struktura ČSSZ

Česká správa sociálního zabezpečení má celkem 92 pracovišť v celé České republice. Všechna poskytují služby z oblasti sociálního zabezpečení v působnosti ČSSZ. Sociální systém České republiky přitom funguje na principu solidarity, kdy mladí svými platbami pomáhají starým, zdraví zase nemocným. Obdobné systémy jsou zavedeny ve všech vyspělých státech Evropy.



V současnosti organizační struktura ČSSZ zahrnuje následující územně-správní jednoty:

- Ústředí ČSSZ
- Pracoviště ČSSZ (pro Střední Čechy, České Budějovice, Plzeň, Ústí nad Labem, Hradec Králové, Brno a Ostravu)
- Okresní správy sociálního zabezpečení (OSSZ)
- Pražskou správu sociálního zabezpečení (PSSZ)
- Městskou správu sociálního zabezpečení Brno (MSSZ Brno)

Rozložení organizačních útvarů ČSSZ na území České republiky zobrazuje mapka.

2.1.1. Ústředí ČSSZ

Ústředí je centrální organizační jednotkou ČSSZ s působností v oblasti koncepční, metodické, řídicí a koordinační, kontrolní a přímého výkonu určených agend sociálního zabezpečení. Ústředí ČSSZ sídlí v Praze. Tvoří ho pět úseků složených z celkem 21 odborů a jednoho samostatného oddělení a dále šest organizačních útvarů přímo řízených ústřední ředitelkou ČSSZ.

2.1.2. Pracoviště ČSSZ

Pracoviště ČSSZ jsou územními organizačními jednotkami ČSSZ, které zajišťují pro všechny OSSZ daného územního obvodu společné činnosti, zejména v oblasti administrativně a ekonomicko-správní, personální správy a provozní. Pracoviště ČSSZ dále vykonávají nebo zprostředkovávají ve vztahu k OSSZ daného územního obvodu vymezené řídicí a metodické činnosti. Pracoviště ČSSZ mohou ve své působnosti provádět další činnosti, které nelze efektivně zabezpečit pro všechny OSSZ z ústředí ČSSZ, včetně operativní komunikace mezi ústředím ČSSZ a OSSZ.

2.1.3. OSSZ, PSSZ a MSSZ Brno

Jsou vnitřními územními organizačními jednotkami ČSSZ, které zabezpečují výkon procesů a činností sociálního zabezpečení v souladu s příslušnými obecně závaznými právními předpisy a vnitřními organizačními směrnicemi ČSSZ.

2.1.4. Územní pracoviště

Ústředí ČSSZ je centrální organizační jednotkou s působností v oblasti koncepční, V souladu s postupným vytvářením přirozených místních center státní, resp. veřejné správy, k zajištění průběhu procesů nebo jejich částí a určených okruhů činností sociálního zabezpečení na místní úrovni a se zřetelem na přiblížení služeb klientům, jsou konstituována mimo sídla OSSZ pro území jejich obvodů územní pracoviště OSSZ (ÚP OSSZ). Pro území obvodu PSSZ jsou zřízena příslušná územní pracoviště PSSZ (ÚP PSSZ) a pro území obvodu MSSZ Brno územní pracoviště MSSZ Brno (ÚP MSSZ).

2.2. Zaměstnanecká struktura ČSSZ

V České správě sociálního zabezpečení v současné době pracuje přibližně 8 800 zaměstnanců, z toho je 87 % žen.

Ve vzdělanostní struktuře zaměstnanců výrazně dominuje podíl zaměstnanců se středním odborným vzděláním (70 %), z hlediska věkového rozložení je nejčetnější věková skupina od 51 do 60 let (32 %).

Odměňování všech zaměstnanců České správy sociálního zabezpečení se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění, a nařízením vlády ČR č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Zařazování zaměstnanců do platové třídy se provádí na základě druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě a specifikovaného v popisu pracovní činnosti.

V ČSSZ je věnována nemalá pozornost vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnanci jsou motivováni k profesnímu růstu prostřednictvím nabídky mnoha odborných seminářů a školení. Interní školení probíhají převážně ve vlastních výukových střediscích a učebnách. Kromě prezenční formy vzdělávání zaměstnancům nabízíme i moderní interaktivní e-learningové programy, které umožňují rychle poskytnout informace tam, kde jsou zapotřebí.

3. Outsourcing očima výhod a nevýhod

Outsourcing má mnoho definic od čistě technických až technokratických k sofistikovaně filosofickým. Nemá význam jimi zaplňovat stránky tohoto dokumentu. Domnívám se, že jedno z nejvýstižnějších vyjádření podstaty outsourcingu je jeho přirovnání k manželství a to v dobrém i ve zlém. Outsourcing vidím jako manželství z rozumu na základě předmanželské smlouvy vzniklé za podmínky absence emocí. Ty ostatně v průběhu vztahu stejně přijdou. Smyslem a účelem outsourcingu by mělo být získávání výhod, chcete-li zisku, na základě téže kontribuce u partnerské strany. Kondicionál je jistě na místě, protože v praxi se ideálnímu stavu s větší či menší úspěšností pouze přibližujeme. V realitě bývají výhody vykupovány nevýhodami. Cílem je maximalizace výhod a minimalizace nevýhod. Úspěšnost dosažení cílů v konkrétních případech je měřena a posuzována poměrem výhod a nevýhod. Uvedu přehled nejvýznamnějších výhod a nevýhod, protože s nimi budu konfrontovat úspěšnost konkrétního specifického projektu outsourcingu tiskových výstupů v ČSSZ.

3.1. Výhody outsourcingu

Výhody outsourcingu můžeme rozdělit do několika hlavních skupin. Všechny ovšem mají ekonomické pozadí, chcete-li metriky. [OUT] uvádí ve své zprávě z roku 1998 10 hlavních důvodů pro outsourcing. U jednotlivých důvodů je uvedeno i velmi stručné vysvětlení. Pro úplnost je za českým překladem uveden i anglický originál.

1. Snížení a kontrola provozních nákladů (Reduce and control operating costs)

Jelikož podnik platí poskytovateli outsourcingu pevně dohodnuté částky za jasně definované služby, lze lépe kontrolovat náklady na outsourcovanou službu. Jasně definovaná cena za úroveň služby může být interně účtována jednotce, která ji využila, což také eliminuje nadbytečné požadavky na danou službu s dopadem na celkové náklady.

2. Lepší zaměření se na hlavní podnikové činnosti (Improve company focus)

Podnik se aplikací „vytěsnění“ podpůrných činností může lépe zaměřit na svoji hlavní činnost, a to jak na její zlepšení, tak na její možné rozšíření.

3. Přístup ke špičkovému světovému know-how (Gain access to world-class capabilities)

Poskytovatel outsourcingu je specialistou v konkrétním ranku služeb. Aby si udržel svou konkurenceschopnost vůči jiným poskytovatelům či získal před nimi náskok, sleduje nejnovější trendy a postupy ve svém oboru. Své know-how následně využije při poskytování své služby.

4. Uvolnění vlastních zdrojů pro ostatní činnosti (Free internal resources for other purposes)

Vlastní zdroje podniku jsou vždy omezené. Díky outsourcingu je lze přesunout z podpůrných (okrajových) aktivit na aktivity, které přinášejí větší užitek. Jedná se především o lidské zdroje.

5. Potřebné zdroje nejsou dostupné interně (Resources are not available internally)

Je možné, že průběh některého podpůrného procesu nelze zajistit z vlastních zdrojů. Podnik např. nedisponuje potřebnými profesemi, a pokud by je chtěl získat, aby si mohl daný proces (činnost) zajistit interně, musel by vynaložit značné finanční prostředky. Vzhledem k tomu, že se jedná o podpůrné procesy, je návratnost takto vynaložených prostředků značně diskutabilní.

6. Rozšíření přínosu reengineeringu procesů (Accelerate reengineering benefits)

Žádný a tedy ani podpůrný proces neprobíhá v podniku odděleně od ostatních procesů. Ostatní procesy jej ovlivňují a opačně. Poskytovatel outsourcingu je specialistou na procesy, které zajišťuje. Při outsourcingu tedy provede jejich optimalizaci, a to i s ohledem na ostatní procesy. Díky výše zmíněné interakci pak nové outsourcované procesy (činnosti) pozitivně ovlivní hlavní činnosti.

7. Proces (funkce) je těžko říditelný či mimo kontrolu (Function difficult to manage/out of control)

Některé procesy ačkoliv jsou podpůrné, mohou být velice těžko říditelné nebo je jejich řízení naprosto mimo kontrolu. To je možné vysvětlit faktem, že si podnik není schopen zaplatit potřebné specialisty na řízení těchto procesů, především proto, že je považuje za podpůrné.

8. Uvolnění kapitálových zdrojů (Make capital funds available)

Stejně jako ostatní zdroje i zdroje kapitálové nejsou neomezené. Avšak i podpůrné procesy vyžadují investice a to leckdy velké. Pokud podnik některé z těchto procesů outsourcuje,

získá tak možnost investiční prostředky přesunout do své hlavní činnosti a do procesů s ní souvisejících.

9. Rozložení rizik a jejich společné sdílení (Share risks)

Je potřeba si uvědomit, že riziko, které představuje podpůrná činnost pro podnik, je v případě outsourcingu rozloženo mezi poskytovatele a firmu. Podnik si v případě outsourcingu objednáva službu, a pokud se pro něj situace na trhu změní, začne jednoduše službu méně využívat. To pro něj znamená okamžité snížení nákladů a možnosti přesunout ušetřené prostředky na jiné, v daný okamžik důležitější činnosti. Stává se tak mnohem flexibilnější než v případě, že by si danou činnost zajišťoval sám.

10. Získání peněžních toků/hotovosti (Cash infusion)

Podnik je většinou původní vlastník technologií potřebných pro provádění outsourcovaného procesu. V případě předání procesu odprodá podnik použitelné technologie, eventuálně i novému poskytovateli služby, a získá tak finanční prostředky. Ty pak může využít např. na nákup technologií pro své hlavní činnosti.

3.2. Nevýhody outsourcingu

Outsourcing má nejenom své výhody, ale také své nevýhody. Jedná se o rizika plynoucí z outsourcingového vztahu. S využitím [BIZ][BRU] uvedu přehled nejvýznamnějších rizik se stručným vysvětlením.

1. Rizika spojená s osobou outsourcera

Poskytovatel outsourcingu se může dostat do problémů a skrze svoje problémy může nepříznivě ovlivnit i zákazníka. Mezi tyto problémy můžeme zařadit možnost krachu, nízké úrovně poskytované služby, používání zastaralé technologie apod. Některá tato rizika lze částečně eliminovat kvalitní smlouvou, avšak nikdy ne zcela spolehlivě.

2. Ztráta kontroly nad outsourcovaným procesem (činností)

Podnik vytěsňuje některé procesy, předá jejich řízení a kontrolu nad nimi poskytovateli. Tím samozřejmě ztratí plnou kontrolu nad těmito procesy. Částečně může tento problém vyřešit jasně definovanou možností kontroly a vhodným nastavením komunikace mezi podnikem a poskytovatelem. Ošetření tohoto problému však podnik stojí dodatečné finanční prostředky, které nejsou většinou při rozhodování o outsourcingu počítané mezi náklady.

Z hlediska mikroekonomické teorie se tento jev nazývá problémem asymetrické informace. Hlubší rozbor tohoto problému lze nalézt v [SOU].

3. Nebezpečí zaujatosti poskytovatele outsourcingu

V mnoha případech provozuje outsourcer outsourcing pro více firem najednou. V tomto případě se může stát, že v kvalitě služeb, v možnostech nadstandardního servisu, ve vylepšování služeb atd., bude preferovat firmu, která má pro jeho budoucnost strategičtější význam. Tento nepříznivý faktor může opět zmírnit jak dobře sestavená smlouva, tak dostatečná konkurence na trhu poskytovatelů, kde si poskytovatel může stěžít dovolit u outsourcingového vztahu neúspěch.

4. Pocit ohrožení vlastních zaměstnanců zadavatele

Vytěsnění některých činností většinou znamená přechod původních zaměstnanců, zabývajících se touto činností, pod nové zaměstnavatele – poskytovatele, případně jejich přechod na jinou pozici či v krajním případě i jejich nucený odchod. To může již v průběhu přípravy outsourcingu vyvolat u těchto zaměstnanců pocit nebezpečí a výrazný odpor k této změně a snížit jejich pracovní výkonnost (pasivní rezistence) či dokonce vyvolat negativní působení proti mateřské firmě (aktivní rezistence).

5. Vytvoření silné závislosti na poskytovateli

Společnost využívající outsourcing si vytvoří relativně silnou závislost na poskytovateli. Ten této závislosti může v průběhu outsourcingového vztahu využít ve svůj prospěch.

6. Nutnost řízení outsourcingového vztahu

Jistě by byla lichá představa, že po uzavření kontraktu se již vůbec nikdo nemusí zabývat tímto vztahem do doby, než se bude uzavírat kontrakt nový. V průběhu kontraktu, uzavíraném obvykle na 3 – 5 let, se zajisté mění požadavky na služby, které poskytuje outsourcer. Ty je potřeba v průběhu vztahu zohledňovat ve smlouvě, případně smlouvu rozšiřovat dodatkem o další činnosti.

7. Problematická vratnost rozhodnutí o outsourcingu

Pokud firma uzavře smlouvu o outsourcingu, lze toto rozhodnutí zvrátit již velmi obtížně. Odstoupení od smlouvy o outsourcingu v případě, že poskytovatel nijak závažně neporušil podmínky smluvního vztahu, bývá pro příjemce služby krajně nevýhodné a neekonomické.

8. Bezpečností a informační rizika

Pokud má někdo podniku poskytovat kvalitně a efektivně některé činnosti, je nutné, aby měl přístup k informacím, které k tomu potřebuje. Tyto informace jsou ve většině případů velice choulostivé a jejich případný únik by mohl poškodit mateřskou společnost.

9. Obtížně kvantifikovatelné přínosy

Přínosy outsourcingu jsou někdy velice těžko kvantifikovatelné. Poměrně jednoduše můžeme většinou vyčíslit finanční přínosy. Mnohdy však právě finanční přínosy nebývají těmi největšími a nejdůležitějšími. To si lze poměrně dobře uvědomit, pokud se podíváme na 10 hlavních výhod outsourcingu (viz kap. 2.1.).

Pokud se znovu podíváme a zamyslíme se nad možnými riziky plynoucími z nasazení outsourcingu ve firmách, uvědomíme si, že hodně těchto rizik můžeme ošetřit dobře uzavřeným a vhodně nastaveným smluvním vztahem mezi firmou a poskytovatelem a také nepodceněním žádné z částí procesu outsourcingu.

4. Analýza tiskových služeb 2005 a zavedení outsourcingu

Abychom lépe pochopili celou problematiku řešení tiskových služeb v ČSSZ v kontextu sledu událostí, je třeba vrátit se do historie přípravy stávajícího outsourcingového řešení. Jak již bylo řečeno ve 2. kapitole, ČSSZ je procesní organizací, která za účelem maximálního zefektivnění a zkvalitnění své hlavní činnosti průběžně optimalizuje podpůrné procesy. Tiskové a kopírovací procesy rozhodně nepatří k marginálním, a proto se staly předmětem důkladné ekonomické analýzy (viz [CG]), která proběhla v roce 2005. Posouzení výsledků analýzy se stalo rozhodujícím důvodovým činitelem pro rozhodnutí managementu jít v této oblasti cestou outsourcingu.

4.1. Výsledky a východiska analýzy TS z roku 2005

Analýza vyhodnotila způsob řešení všech oblastí tiskových služeb v ČSSZ. Jednalo se o oblast centrálních tiskových služeb (CTS), centrálních reprografických služeb (CRS), výpravny a decentralizovaných tiskových služeb představovaných distribuovanými tiskovými místy (DTM). V analýze byl proveden odhad nákladů na tyto služby.

Požadovaným výstupem analýzy byl i návrh způsobu řešení budoucího zajištění služeb tiskových výstupů. V zásadě byly zpracovány 2 varianty řešení. Dle [CG] první varianta počítala se zachováním stávajícího způsobu řešení s odhadovanými přímými provozními náklady cca 53,8 mil. Kč, s obtížně odhaditelnými nepřímými náklady až do výše 100% nákladů přímých a s investičními potřebami v krátkém časovém horizontu v desítek až stovek mil. Kč. Doporučenou nutností by bylo zahájit konsolidaci zařízení co do druhů i počtu (snížení typů z hlediska funkcionality, nahrazení několika typů zařízení menším počtem multifunkčních, snížení absolutního počtu zařízení), standardizace procesů, centralizace servisních služeb a dodávek materiálu.

Ve druhé variantě byl navržen outsourcingový způsob řešení. Předpokládal spojit všechny dotčené oblasti, tj. CTS, CRS, výpravnu a decentralizované tisky, pod jednoho partnera – outsourcera. V návrhu byly vymezeny dvě oblasti. Jedna oblast tvořící CTS, CRS a výpravna byla definována jako procesně logický celek centrální tiskové a reprografické

služby (CTRS). Bylo nutné vyměnit morálně zastaralý a nevhodně naddimenzovaný strojní park, vymezit přesně rozhraní mezi dodavatelem a ČSSZ, zajistit bezpečnost dat.

Druhým definovaným logickým celkem byla oblast decentralizovaných tisků. Tato oblast byla samozřejmě z hlediska řešení mnohem komplikovanější a vyžadovala odlišný organizačně technický postup optimalizace. Analýza doporučila snížit počty zařízení přibližně o polovinu a použít menší počet typů zařízení z hlediska funkcionality. Stěžejním prvkem řešení je zavedení detailního monitoringu počtu tiskových výstupů, což v předpokladu umožní snížení tiskových objemů až o 25%. Na základě analýzy byly navrženy konkrétní počty a jejich rozmístění na pracovištích ČSSZ. Návrh vycházel z rozboru činností jednotlivých odborných útvarů ČSSZ a byl formulován jako matice rozmístění. Po aplikaci matice byl navržen pro ČSSZ počet 3.565 ks decentralizovaných zařízení.

ČSSZ akceptovala dokument „Analýza tiskových a kopírovacích procesů“. Bylo provedeno porovnání obou alternativních návrhů, tj. stávajícího způsobu zajištění tiskových výstupů a způsobu via outsourcing, v rovině provozně procesní a v rovině finanční (nákladové). Provozně procesní rovina má samozřejmě svůj odraz ve finančním (nákladovém) vyjádření.

Z provozně procesního hlediska byly jako největší nevýhody dosavadního způsobu řešení tiskových a kopírovacích procesů vyhodnoceny tyto elementy: rychlé zastarávání strojního parku, četné opravy zařízení v důsledku enormního zatížení, potřeba specializovaného podpůrného personálu, každoroční vysoká investiční náročnost na obměnu zařízení, špatně odhadnutelné prostředky na opravy a údržbu, minimálně diverzifikovaná rizika zejména poruchovosti a lidského selhání. To vše s možným dopadem na kvalitu a včasnou odezvu výstupních procesů směrem ke klientovi. Pro zavedení monitorovaného prostředí tiskových výstupů by bylo potřeba velké investice především do obnovy zařízení.

Na druhé straně výhodnost řešení pomocí outsourcingu byla shledána především ve snížení kapitálových potřeb, ve snadnější predikci provozních nákladů a ve snížení celkových provozních rizik v důsledku jejich diverzifikace na dodavatele. Dále pak v přesunutí váhy nákladů z materiálových položek do položky služeb a tím i k docílení značných úspor na materiálových položkách. Také ve snížení rizika provozních výluk z titulu poruchovosti tiskových a kopírovacích zařízení. V neposlední řadě i ve snížení rizika chyb způsobených

zaměstnanci ČSSZ jeho přenesením na dodavatele. Zlepšení controllingu organizace zavedením monitoringu a detailního reportingu, optimalizace vnitřních a výstupních procesů ČSSZ, zpřehlednění organizace tiskových a kopírovacích agend snížením typů a počtu zařízení. Nezanedbatelnou váhu měl i předpoklad, že případný outsourcer-specialista poskytne služby v předmětné oblasti za cenu zaručující dosažení dalších pravidelných úspor oproti stávajícímu řešení. Proto se tato varianta jevila jako ekonomičtější a efektivnější.

Finanční (nákladové) porovnání proběhlo na bázi časového období 3 let. Jak vyplynulo z analýzy [CG], činily odhadované roční přímé provozní náklady ČSSZ na oblast tisku a kopírování cca 53,7 mil. Kč bez DPH. Přímé provozní náklady v období 3 let byly tedy cca 161,1 mil. Kč bez DPH. V analýze bylo uvedeno, že nepřímé provozní náklady dle nezávislých výzkumů mohou tvořit až 100% nákladů přímých. V organizaci charakteru ČSSZ mohou nepřímé náklady tvořit v oblasti centrálních tiskových služeb 20-25% (střední hodnota intervalu pro výpočet je 23%) přímých nákladů a v oblasti decentralizovaných zařízení 50-60% (střední hodnota intervalu pro výpočet je 55%) přímých nákladů (z důvodu vyšší administrativní náročnosti, většího počtu zúčastněných osob, apod.). Výpočtem byla získána celková suma nepřímých nákladů, která v období 3 let činila cca 69,6 mil. Kč bez DPH. Z prováděné analýzy dále vyplynula nutnost investovat v budoucnosti do akvizice nových zařízení. Investiční náklady na nová zařízení dle plánu investičních potřeb byly expertně stanoveny na cca 161,8 mil. Kč bez DPH. Celkové náklady na danou oblast tak činily cca 392,5 mil. Kč bez DPH. Případný outsourcer by mohl služby v dané oblasti poskytnout za cenu minimálně o 10 % nižší oproti výše odhadovaným nákladům jako specialista v oboru, který těží z konkurenčních výhod, odpisuje a je schopen časově rozmělnit počáteční investici.

Management ČSSZ na základě analýzy, z ní vycházejících závěrů a z interního porovnání obou alternativ dospěl k závěru, že výhodnější variantou je zajistit tiskové výstupy formou outsourcingu. Základní **finanční metrikou** pro rozhodování byly **odhadované náklady za tříleté období**. Bylo rozhodnuto vyhlásit formou otevřeného řízení veřejnou zakázku „Zajištění služby tiskových výstupů (centrálních i decentralizovaných) formou outsourcingu pro ČR-Českou správu sociálního zabezpečení“. Cílem výběrového řízení bylo dosažení zmiňované úspory a realizace dané oblasti za cenu, která nepřevyšuje 300 mil. Kč bez DPH. Pokud by nebylo takové ceny dosaženo, bylo navrženo výběrové řízení

zrušit a realizovat danou oblast v souladu se závěry „Analýzy tiskových a kopírovacích procesů ČSSZ“ vlastními silami v rámci celé ČSSZ. Z důvodů tohoto rozhodnutí byl pozastaven nákup a obnova kopírek a tiskáren (výjimkou jsou nezbytně nutné obnovy hardwaru).

4.1.1. Připomínky k analýze

Pokud budu hodnotit analýzu z metodického hlediska, nemám k ní zásadních připomínek. Podařilo se popsat a rozebrat stávající řešení tiskových služeb po stránce technologické i organizační a vystihnout její slabá místa. Z nich pak pro státní správu charakteristické plýtvání lidskými zdroji a zejména „neřízení“ nákladů a nekoncepčnost a zastaralé stereotypní neprocesní přístupy v řešení dané oblasti podpůrných činností. Také metodika výpočtu nákladů vycházející z jejich členění na přímé a nepřímé se mi jeví jako správná.

Zásadní připomínku mám ovšem k interpretaci výsledků analýzy a jejich použití jako cílových hodnot pro ekonomické rozhodování. Zejména proto, že kvalita vstupních dat nebyla dostatečně vysoká. Faktory, které vypovídací váhu analýzy snížily:

- nebylo zavedeno sledování nákladů na tiskové služby,
- časový úsek vymezený k provedení analýzy nebyl dostatečně dlouhý k získání a k odhadu přesnějších výsledků,
- absence oponentního řízení.

4.2. Implementace stávajícího outsourcingového řešení

Jak již bylo výše uvedeno, na základě dokumentu „Analýza tiskových a kopírovacích procesů“ a z něho vycházejících doporučení bylo po projednání vrcholovým managementem ČSSZ rozhodnuto vyhlásit formou otevřeného řízení veřejnou zakázku „Zajištění služby tiskových výstupů (centrálních i decentralizovaných) formou outsourcingu pro ČR – Českou správu sociálního zabezpečení“. Zakázka byla zveřejněna na Centrální adrese dne 27.6.2006. Hodnotící komise po několika jednáních vybrala dne 25.10.2006 jako nejvhodnější nabídku firmy IBM. Na základě provedeného výběru bylo konstatováno, že vybraný dodavatel nabízí poskytování služeb v horizontu 3 let za cenu,

kteřá vyhovuje podmínce dosažení kařdoročníh úspor nákladů deklarované v analýze. To vše za splnění zadávacích podmínek, které stanovily převzetí provozních rizik dodavatelem a měly by zaručit vysoký uživatelský standard. Po nabytí právní moci rozhodnutí o výběru byl dne 14.11.2006 sestaven vyjednávací tým ČSSZ složený ze zástupců odborných útvarů za účelem sjednání smluvních pravidel. Po velmi náročných jednáních byl vyjednán konečný text smlouvy včetně příloh. Smlouva byla parafována dne 2.1.2007.

Průběh realizace veřejné zakázky byl rozdělen do 2 etap. Během první etapy došlo k implementaci dodavatelských služeb v prostředí ČSSZ. V zájmu zachování plynulého přechodu na nový způsob řešení služeb tiskových výstupů a minimalizace provozních rizik bylo definováno přechodné období určené pro implementaci v délce 6 měsíců od podpisu smlouvy pro obě zajišťované oblasti, tj. pro CTRS i DTM. Úspěšná tedy akceptovaná implementace služeb znamenala zahájení druhé etapy rutinního provozu, který byl smluvně stanoven na 3 roky. Ze zástupců obou smluvních stran byl vytvořen implementační tým, jehož úkolem byla úspěšná implementace služby v oblastech CTRS a DTM.

4.2.1. Implementace služeb CTRS

Nové středisko CTRS v prostorách ústředí ČSSZ bylo úspěšně implementováno dle schváleného harmonogramu. Dne 2. července 2007 proběhla akceptace nového CTRS v prostorách ústředí ČSSZ. Od tohoto okamžiku byl nastartován rutinní provoz a veškeré služby CTRS (centrální tisky, reprografie a služby výpravy) jsou primárně prováděny v tomto novém středisku. Zároveň je připraveno záložní středisko Dodavatele, které je schopno převzít zpracování CTRS a zajistit nepřerušný chod ČSSZ v případě výpadku CTRS z důvodu neočekávané události.

4.2.2. Implementace služeb DTM

Jestliže s implementací služeb CTRS nebyly problémy, v případě DTM tomu bylo naopak. Úkolem bylo rozmístit konečný počet dodavatelských zařízení určitých typů v prostředí celé ČSSZ a nahradit tak všechna (až na pár speciálních výjimek) zařízení stávající, tedy zařízení ČSSZ. Při řešení tohoto rozsáhlého projektu s velkým územním rozpětím, který

zasáhl do životů několika tisíců zaměstnanců, se implementační tým potýkal s mnoha riziky. Jedním ze zásadních rizik celého projektu se ukázala být nedostatečnost počtu zařízení DTM k zajištění oprávněných tiskových a kopírovacích služeb ČSSZ. V podstatě by se toto riziko dalo pojmenovat také jako chyba odhadu. Dalším důležitým rizikem byl negativní postoj zaměstnanců k projektu. Jakákoliv změna vůči zažitým stereotypům a zažitému pohodlí bolí. Projekt byl minimálně komunikován a zaměstnanci na něj nebyli připraveni. Dalším rizikovým faktorem byla změna ve vrcholovém managementu ČSSZ. Obměněný vrcholový management nevzal projekt za svůj. S těmito riziky jsem se musel vypořádávat během implementace. Implementační proces měl dvě etapy. První etapa byla etapou předimplementační analýzy. Druhou etapou byla etapa vlastní fyzické instalace zařízení DTM. Nejnáročnější z hlediska ošetřování rizik byla bezesporu právě etapa předimplementační analýzy.

4.2.2.1. Předimplementační analýza DTM

Předimplementační analýza oblasti DTM byla provedena v 98 lokalitách a v ústředí ČSSZ. Cílem předimplementační analýzy bylo upřesnit umístění nových tiskových zařízení na jednotlivých ÚOJ a v ústředí ČSSZ a verifikovat připravenost jednotlivých lokalit pro instalaci nových zařízení. Nejprve analytici zpracovali na základě informací z jednotlivých ÚOJ návrh prvotního rozmístění DTM. Určovala jej matice rozmístění zařízení DTM. Při tvorbě matice vycházeli analytici z předpokladu, že stejné útvary mají stejné tiskové a kopírovací potřeby napříč všemi ÚOJ. Návrh byl rozeslán na ÚOJ k připomínkování. Z většiny ÚOJ docházely zásadní připomínky týkající se nízkého počtu zařízení a poddimenzování kopírovací stránky služeb. To vše s možným dopadem na snížení úrovně proklientské orientace. Situace se opakovala i po několiké úpravě matice. Došlo ke skluзу v harmonogramu implementace. Oprávněnost připomínek byla potvrzena i zkušenostmi z pilotních provozů. Avšak oproti těmto připomínkám zjišťovali analytici obrovskou nesourodost a rozdíly v proklamovaných potřebách na zajištění tiskových a kopírovacích služeb. Vzhledem k nutnosti sjednotit řešení celé oblasti DTM byly implementačním týmem vypracovány dvě varianty řešení. Základní myšlenkou obou těchto variant bylo, že pro stanovení celkového počtu DTM pro jednotlivé kraje bude použita metoda poměrového koeficientu počtu zaměstnanců na příslušný typ DTM a pro doplnění celkového deficitu dodavatelských zařízení a pro ošetření rizik pramenících

z provozních špiček či výkyvů budou použita stávající zařízení ČSSZ. Pro výpočet celkového počtu DTM přidělených kraji byl použit počet systemizovaných pracovních míst v kraji k 1.1.2007 zaokrouhlený na sudá čísla nahoru. Počty jednotlivých DTM budou vždy určeny v součtu pro celý kraj a ten následně provede rozčlenění počtu DTM pro jím řízené ÚOJ. Celkový počet DTM pro kraj byl dán poměrem 2:1, tedy 2 zaměstnanci na 1 DTM.

Obě varianty nešly nad finanční rámec smlouvy. Rozdíl mezi variantami byl pouze ve struktuře typů zařízení. Varianta 1 nepředpokládala žádné změny ve struktuře. Varianta 2 předpokládala, že budou nahrazeny sice výkonnější, ale kapacitně v podmínkách ČSSZ nevyužitelné tiskárny, větším počtem méně výkonných multifunkčních zařízení. Ty nemají takový výkon, ale nabízí větší užitnou hodnotu ve formě možnosti kopírování. Jejich nasazením by se snížil deficit zajištění kopírovacích potřeb. Tato výměna by se zrealizovala formou dodatku ke smlouvě. Objem služby (počet stran) by zůstal zachován. K finančnímu navýšení smluvního závazku by nedošlo. Celkově by se zvýšil počet DTM a tím snížila potřeba použít vlastní zařízení. Tuto variantu navrhl implementační tým managementu ke schválení a tak se také stalo. Následně došlo k akceptaci předimplementační analýzy. Vzhledem ke zdržení došlo k prodloužení přechodného období o 2 měsíce. Novým termínem pro zahájení rutinního provozu DTM se stal den 1.9.2007.

4.2.2.2. Instalace zařízení DTM

Po akceptaci předimplementační analýzy byly zahájeny instalace zařízení DTM v ÚOJ a v ústředí ČSSZ. V souvislosti s těmito instalacemi byl vypracován harmonogram instalací, podrobné postupy a akceptační procedury. Přes určité technické potíže byly instalace v termínu do 30.8.2007 zdárně ukončeny v celé ČSSZ až na 2 lokality (Liberec, Klatovy) z důvodu nedokončených investičních akcí. Tam byla zařízení nainstalována později v průběhu 1. provozního roku.

4.3. Objem základních služeb CTRS

Objem Základních služeb CTRS je uveden v následující tabulce v členění podle poptávaných typů.

Tab. 1 – Objem základních služeb CTRS

Položka	Roční objem základních služeb
Klientská korespondence + interní kopie + tisky (CRS) - bílý papír 80 g/m ² , formát A4	9 852 500 ks
Klientská korespondence složenky, papír 12" 2/1 OCR 90 g/m ² složenka	1 000 000 ks (12" = 3 složenky)
Provozní tisky – bílý papír 80 g/m ² 360x12" v nekonečném provedení krabice	250 000 jednostranných černobílých stran formátu 360x12"
Samolepící štítek 100x60 mm	5 000 ks
Obálování	3 000 000 listů formátu A4 resp. 12"

Zdroj: Matriály pro poradu vedení ČSSZ

U výše uvedených počtů tiskových výstupů formátů A4, A3 a 360 x 12" je uvažováno pokrytí vytištěné strany do hodnoty max. 5%. Skutečné pokrytí se měří na základě spotřeby tonerů a jejich výrobcem garantované výtěžnosti.

V následující tabulce je uvedena sumarizace základního materiálu pro dokončující zpracování centrálních tiskových výstupů.

Tab. 2 – Sumarizace základního materiálu služeb CTRS

Položka	Roční objem základních služeb
Obálka bílá C5/6 80g/m ² (bílý ofset, bez vnitřního potisknu, okno vpravo 104x40)	2 250 000 ks
Plastiková vazba do průměru 16 mm	3 500 ks
Laminace A4 – 125 mikronů	2 500 ks

Zdroj: Matriály pro poradu vedení ČSSZ

V následující tabulce je uvedena sumarizace objemu Základních služeb odchozí pošty z odborných útvarů:

Tab. 3 – Sumarizace objemu základních odchozí pošty

Položka	Roční objem základních služeb
Počet zpracovaných zásilek	705 000 ks
z toho:	
Obyčejné	72,77%
Doporučené	21,2%
Doporučené s dodejkou	6%
Balíky	0,03%

Zdroj: Matriály pro poradu vedení ČSSZ

4.4. Objem základních služeb DTM

V následující tabulce jsou uvedeny počty zařízení dle jednotlivých typů a účelu použití.

Tab. 4 – Počty zařízení DTM dle typů a účelu použití

Typ zařízení	Účel zařízení	Měrná jednotka	Počet zařízení
Zařízení typu A	Tiskárna stolní čb A4	Počet zařízení	2640
Zařízení typu AM	Multifunkce stolní A4	Počet zařízení	600
Zařízení typu B	Tiskárna stolní čb A4	Počet zařízení	77
Zařízení typu C	Multifunkce chodbová A4/A3	Počet zařízení	246
Zařízení typu D	Tiskárna výkonná čb A4/A3	Počet zařízení	12
Zařízení typu E	Tiskárna barevná A4	Počet zařízení	135

Zdroj: Matriály pro poradu vedení ČSSZ

Dále je uvedena tabulka s měsíčními objemy základních služeb DTM, které přísluší jednotlivým typům zařízení.

Tab. 5 – Měsíční objemy základních služeb DTM dle typů zařízení

Typ zařízení	Měrná jednotka	Počet stran A4
Zařízení typu A, AM	A4 vytištěných stran za měsíc	2 625 919
Zařízení typu B	A4 vytištěných stran za měsíc	84 000
Zařízení typu C ¹⁾	A4 vytištěných stran za měsíc	1 600 000
Zařízení typu D ¹⁾	A4 vytištěných stran za měsíc	0
Zařízení typu E	A4 vytištěných stran za měsíc (Č/B)	35 914
Zařízení typu E	A4 vytištěných stran za měsíc (barevných)	45 374

¹⁾Tisk jedné strany formátu A3 bude vyúčtováván jako tisk dvou stran formátu A4

Pokrytí vytištěných stran je do 5%. Skutečné pokrytí se měří na základě spotřeby tonerů a jejich výrobcem garantované výtěžnosti.

Zdroj: Matriály pro poradu vedení ČSSZ

4.5. Dohoda o úrovni služeb - SLA

Tento dokument je stěžejním pro ošetření kvality poskytovaných služeb. Tato dohoda je součástí hlavní smlouvy a nastavení parametrů a jejich hodnot bylo velmi důležitým prvkem v procesu tvorby smlouvy.

4.5.1. SLA pro CTRS

Pro CTRS bylo nastaveno mnohem více parametrů než pro DTM. Tato oblast je procesně značně rozmanitá s četnou variabilitou služeb, jejichž úroveň je třeba měřit a kontrolovat. Volba parametrů odráží jednak pojmenování poskytovaných služeb jako takových a jednak i kvalitativní a časovou úroveň jejich plnění. U každého parametru je uveden stručný popis jeho hodnoty, příp. omezení. Jedná se o tyto parametry:

Provozní doba

Dodavatel zajistí pokrytí veškerých služeb v pracovních dnech mezi 7:00 a 17:00 hodin. V případě špiček Dodavatel zajistí provoz tak, aby byl zvládnut celý objem tiskových prací – dle potřeby až 24 hodinový provoz. V případě nemožnosti vykonávat službu z důvodu překážek na straně Zákazníka (výpadek proudu, překážky živelného charakteru apod.) bude služba tiskového střediska vykonávána v záložním středisku.

Datum ukončení zpracování

D (D+1) – Zákazník dodá odsouhlasená data do (po) 7:00 hodin, Dodavatel zpracuje a předá korespondenci ještě tentýž den (do druhého pracovního dne), nedojde-li k překročení agregovaného denního objemu.

D+x – V případě zpracování korespondence v době špiček bude před zpracováním dohodnut individuální plán, kde bude stanoveno, do kterého data musí být daný dokument zpracován a distribuován, to vše s ohledem na technické možnosti CTRS.

Zpracování doporučených zásilek

U doporučených zásilek, může být po dohodě Dodavatele a Zákazníka stanoven konkrétní den distribuce na poštu.

Tisk provozních tisků na kontinuální papír

Jednostranný tisk metodou. Fold to Fold. Tiskový formát 12“ minimální šíře 210mm, maximální šíře 360mm. Určeny hodinové, denní a měsíční limity.

Tisk na volné listy (cutsheet)

Černobílý jednostranný, popř. oboustranný tisk (formát A4 popř. 12“). Určeny hodinové, denní a měsíční limity.

Kontrola kvality tisku

99,999% tisků bez nedostatků pro externí tisky, 99,9% pro interní tisky.

Obálování vytištěných dokumentů, vstupní formát, volné listy A4 popř. 210mm x 12“

Automatické obálování vytištěných dokumentů, na volné listy do obálek, velikosti C6/5, řízeno prostřednictvím řídicích znaků (OMR/BAR code). Určeny hodinové, denní a měsíční limity. Nastaven pravidelný servis obálovací linky.

Zpracování jednolistých doporučených zásilek s dodejkou – tištěných centrálně

Zásilky s dodejkou tištěny centrálně na speciální formuláře budou zpracovávány automaticky na speciální obálovací lince. Určeny hodinové, denní a měsíční limity.

Přílohování dokumentů na automatické obálovací lince

Možnost selektivního přiložení 1 neadresné přílohy, řízeno řídicími znaky (OMR/Bar code) a možnost „pevného“ přiložení jedné neadresné přílohy.

Kontrola kvality obálování

99,99 % bez nedostatků.

Frankování zásilek

Veškeré zpracované zásilky budou ofrankovány dle v současnosti známých interních pravidel a sazebníku držitele poštovní licence. Dodavatel ofrankuje zásilky ve výši, která bude platná pro dané rozmezí gramáže zásilek dle ceníku držitele poštovní licence. Na průvodce pro daný job bude uvedena vždy maximální váha zásilek v daném jobu a to včetně případných příloh a způsob odeslání (obyčejně, doporučeně apod.). Přičemž v jednom jobu mohou být pouze zásilky takové gramáže, které spadají do stejné cenové kategorie definované držitelem poštovní licence. Frankování zahrnuje otisk denního a výplatního razítka.

Doručení dopisů držiteli poštovní licence

Určena frekvence předání zásilky držiteli poštovní licence Dodavatelem.

Doba zpracování korespondence z Odborných útvarů

D (D+1) – Doporučená korespondence předaná do (po) 8,00 hodin a obyčejné zásilky předané do (po) 10.00 budou zpracovány ještě tentýž den (nejpozději do následujícího pracovního dne), nedojde-li k překročení agregovaného denního objemu.

Ruční zpracování odchozích zásilek

Ruční zpracování obyčejných, doporučených a dodejkových zásilek z odborných útvarů. Určeny hodinové, denní a měsíční limity.

Kopírování z volných a vázaných předloh formátů A4/A3 černobíle

Zaměstnanec Dodavatele přijme v prostorách CTRS materiál pro kopírování v papírové nebo digitální podobě od autorizovaného zaměstnance, odhadne čas na zpracování, zpracuje a zpracovanou zakázku poté předá zadavateli. Určeny hodinové, denní a měsíční limity.

Plastová spirálová vazba do průměru 16mm

Zaměstnanec IBM přijme v prostorách CTRS materiál pro vazbu od autorizovaného zaměstnance, odhadne čas na zpracování, zpracuje a zpracovanou zakázku poté předá zadavateli. Určeny hodinové, denní a měsíční limity.

4.5.2. SLA pro DTM

Pro oblast DTM je nastaveno mnohem méně parametrů. Určení těchto parametrů je pevně spjato s dostupností služby, což fakticky znamená dostupnost zařízení po stránce technické a materiálové. Nastaveny byly tyto parametry:

Obnovení dostupnosti DTM od nahlášení problému klíčovým uživatelem ČSSZ na IBM operační centrum telefonicky nebo zadáním problému do ČSSZ Help-Desk systému

Určeno limitní (maximální) dobou. SLA neplatí v případě zavinění nedostupnosti DTM pracovníky ČSSZ (např. poškození, ztráta DTM).

Dodání požadovaného spotřebního materiálu pro DTM od nahlášení požadavku klíčovým uživatelem ČSSZ na IBM operační centrum telefonicky nebo zadáním problému do ČSSZ Help-Desk systému.

Určeno limitní (maximální) dobou.

Dostupnost IBM operačního centra

Určena denním časovým rozpětím.

4.5.3. Pravidla pro vyhodnocování SLA

Vyhodnocení SLA pro obě oblasti bude probíhat v rámci měsíčního hlášení. Dodavatel bude zasílat v dohodnutém termínu po ukončení kalendářního měsíce hlášení o plnění SLA s vyhodnocením jednotlivých úrovní služeb za uplynulý měsíc. Objednatel zašle své výhrady k úplnosti či správnosti měsíčního hlášení také v dohodnutém termínu. V případě, že Objednatel nezašle své výhrady k měsíčnímu hlášení v dohodnutém termínu, bere se měsíční hlášení o plnění SLA jako akceptované ze strany Objednatele. V případě nedodržení dohodnutých SLA budou uplatněny vůči Dodavateli smluvní pokuty ve formě slevy z ceny. Tyto slevy budou vypočteny dle dohodnutého principu pro jednotlivé definice SLA.

5. Analýza po 1. roce provozní fáze outsourcingu

Zavedením outsourcingu sledovala ČSSZ dosažení cílů deklarovaných v analýze tiskových a kopírovacích procesů. Tyto cíle byly parametrizovány ve Smlouvě o poskytování služeb tiskových výstupů (Smlouva) uzavřené s Poskytovatelem služby (Poskytovatel). Nezbytným prvkem každého smluvního vztahu je proces vyhodnocení resp. vyhodnocování smluvního plnění. 31.8.2008 je termínem konce prvního roku rutinního provozu, který pro oblast CTRS čítá 14 provozních měsíců a pro oblast DTM 12 provozních měsíců – z důvodu prodloužení implementační fáze pro oblast DTM. Ve Smlouvě je stanoveno, že každý rok rutinního provozu bude vyhodnocen samostatnou akceptační procedurou. Za účelem vyhodnocení plnění smluvních závazků byl oběma stranami dohodnut soubor metrik, tedy kritérií, podle kterých bude smluvní plnění vyhodnocováno. Jednotlivá kritéria při stanovování plnění služeb pro danou oblast služeb jsou běžně používána. Obecně pak platí, že nastavená úroveň u těchto kritérií ovlivňuje celkovou kvalitu poskytovaných služeb v dané oblasti.

Neméně důležité je ale také vnitřní vyhodnocení toho, co outsourcing přinesl pro ČSSZ, jak jej lze po prvním roce rutinního provozu hodnotit z hlediska ČSSZ. V analýze tiskových a kopírovacích procesů byly stanoveny předpoklady, které se staly parametry zadání veřejné zakázky. Poskytovatel vzešel regulérně z veřejné soutěže a byla uzavřena smlouva, ve které se zadávací parametry staly závaznými. Na projekt byl také stanoven určitý finanční rozpočet. Na základě reportingu však lze konstatovat, že v průběhu prvního roku rutinního provozu došlo k disproporcím mezi předpokládanými objemy čerpání poskytované služby a skutečností.

V oblasti CTRS nedošlo u některých položek služby k náběhu na plný výkon odpovídající předpokládané hodnotě zakotvené ve smlouvě, některé položky byly čerpány v objemech menších než bylo 80% „zasmluvněného“ předpokladu, což by pro ČSSZ znamenalo při ročním vyúčtování ztrátu finančních prostředků ve výši ceny za objem služby nedočerpané do těchto 80%.

V oblasti DTM naopak došlo k přečerpávání služby u malých nízko výkonných zařízení typu A, AM a B, u nichž je dražší ekonomika provozu než u výkonných multifunkčních

zařízení typu C. Nevýhodně nízké (pod 80% „zasmluvněného“ předpokladu) bylo naopak čerpání služby u barevných tiskáren typu E se stejnými důsledky na čerpání finančních prostředků, jak bylo popsáno v předchozím odstavci týkajícím se CTRS, tj. doplatkem do 80%. Za účelem řešení těchto disproporcí byly učiněny určité optimalizační kroky (viz kap. 6), ale jejich úplná eliminace se nezdařila.

Znepokojivá se ukázala především existence odchylek od cílového (předpokládaného) stavu zapříčiňujících požadavek na neplánované čerpání rozpočtových prostředků. Permanentní snahou ČSSZ vždy bylo tento požadavek minimalizovat a to jak z hlediska smluvního (optimalizace struktury položek služby), tak optimalizací tiskových výstupů realizovaných v rámci ČSSZ. Z toho důvodu se ukázalo být vyhodnocení a průběžné vyhodnocování metrik pro ČSSZ bytostně důležité jako nutná podmínka pro vytváření tlaku na intenzivní optimalizační proces s aspektem požadavku na vyšší uživatelskou přívětivost služby. Je třeba zdůraznit, že výsledkem optimalizačních procesů musí být taková služba, která bude plně podporovat činnosti prováděné ČSSZ a její poslání v rámci státní správy ČR. Zároveň však musí být náklady na tuto službu plně kontrolovatelné a řiditelné.

5.1. Metriky

Stanovení a definice účelných a vypovídacích objektivních a objektivizovaných metrik je velice náročný a v rámci projektu outsourcingu tiskových výstupů průběžně probíhající a dosud neuzavřený proces. Pro účely tohoto vyhodnocení byly nastaveny čtyři základní skupiny objektivizovaných metrik:

- termíny,
- kvantitativní metriky,
- kvalitativní metriky,
- rozpočet.

Specifikace portfolia metrik typu termíny a kvalitativní metriky je uvedena ve formě dohodnutých servisních úrovní ve Smlouvě jako SLA (Service Level Agreement).

V tomto dokumentu jsou nadefinovány parametry úrovně jednotlivých částí služby. Popis těchto parametrů je uveden v části 4.5 této práce. Neuzavřenost procesu vyhledávání vhodných metrik spočívá v tom, že pro účely optimalizace je možné a nutné hledat další vhodné metriky, které by měly odpovídající vypovídací schopnost.

5.1.1. Termíny

Jedná se o kategorii charakterizovanou smluvně dohodnutou dobou odezvy na určité události resp. akty (např. oznámení o poruše zařízení, objednávka materiálu, odsouhlasení dat, předání korespondence, konec měsíce apod.). Patří sem i dodržování provozní doby. Během prvního roku rutinního provozu byla zaznamenána 0% průměrná odchylka od požadovaných hodnot.

Ve Smlouvě jsou také mimo rámec SLA stanoveny termíny plnění jednotlivých etap (fází) projektu završené akceptační procedurou. Plnění termínů je pro obě strany závazné. Přehled plnění mimo SLA je uveden v následující tabulce.

Tab. 6 – Přehled plnění termínů (mimo SLA)

Proces/Akce	Termín
Začátek provozu CTRS v náhradní lokalitě	27.3.2007
Schválení návrhu implementačního týmu na rozmístění DTM	24.5.2007
Předložení návrhu Dodatku č. 2 smlouvy pro Variantu 2	25.5.2007
Zaslání finálního počtu DTM pro ÚOJ ředitelům KSSZ	28.5.2007
Podpis Dodatku č. 2 smlouvy	31.5.2007
Ověření a akceptace rozmístění DTM na ÚOJ a ústředí	5.6.2007
Zaslání předimplementační analýzy k akceptaci	8.6.2007
Akceptace předimplementační analýzy	15.6.2007
Předání připravenosti prvních lokalit k instalaci (síťové prvky, apod.)	18.6.2007
Začátek instalace DTM na ÚOJ v případě připravenosti sítí	18.6.2007
Začátek rutinního provozu CTRS v ústředí ČSSZ	2.7.2007
Plánované ukončení instalací DTM na ÚOJ a ústředí	28.8.2007

Proces/Akce	Termín
Akceptace instalace DTM	31.8.2007
Začátek rutinního provozu DTM (v případě schválení provozního řádu)	1.9.2007
Akceptace instalace DTM v Liberci	31.12.2007
Akceptace instalace DTM v Klatovech	13.6.2008
Ukončení prvního roku rutinního provozu CTRS a DTM	31.8.2008

Zdroj: Matriály pro poradu vedení ČSSZ

5.1.2. Kvantitativní metriky

Nejdůležitějším aspektem každého smluvního vztahu je bezesporu předmět smlouvy, v našem případě služba. Na množství odebrané služby závisí především objem čerpání rozpočtových prostředků, ale v úzké souvislosti s čerpaným objemem služby jsou i metriky typu termíny a kvalitativní metriky. Proto v rámci kvantitativních metrik sledujeme především metriku čerpání služeb v kusech výtisků (tisky a kopie) a poměrový ukazatel čerpání služeb na jedno systemizované místo.

5.1.2.1. Čerpání v kusech

Specifikace předpokládaných hodnot této metriky je uvedena ve formě dohodnutých množstevních úrovní pro jednotlivé části služby ve Smlouvě o poskytování služeb. Průběh čerpání služby je prakticky on-line monitorován. Aktuální údaje o počtu výtisků z jednotlivých zařízení jsou pravidelně odečítány. Tato metrika je pravidelně v měsíčních intervalech vyhodnocována na základě reportingu. Celkové čerpání jednotlivých služeb za uvedené období po aplikaci optimalizačních zásahů je uvedeno v následující tabulce a to následovně:

- DTM za přechodné období od 20.04.2007 do 31.08.2007 a 12 měsíců provozního období.
- CTRS za přechodné období od 27.03.2007 do 30.06.2007 a 14 měsíců provozního období.

Tab. 7 – Celkové čerpání služby DTM k 31.8.2008

Specifikace základní služby			Spotřeba outsourcovaných služeb v kumulovaně	Smluvně stanovený objem základní služby kumulovaně	Čerpání základní služby v %
Distribuovaná tisková místa (DTM)	Sumarizace vytištěných a nakopírovaných stran podle typu zařízení v ks	A	43 746 217	25 675 652	170,38%
		AM	15 624 861	5 835 376	267,76%
		B	2 591 346	1 008 000	257,08%
		C	17 400 445	19 200 000	90,63%
		D	290 987	0	-
		E-ČB	462 676	430 968	107,36%
		E- barevná	583 973	544 488	107,25%
	Instalace, přesuny nebo zrušení tiskových míst (IMAC) v ks		15	0	-
	Dodaný papír v kusech listů		73 497 500,00	80 700 505,00	91,07%
	Pokrytí vytištěných a nakopírovaných stran v %	A	4,66	5	93,23%
		AM	5,29	5	105,87%
		B	5,71	5	114,13%
		C	6,00	5	120,00%
		D	4,64	5	92,79%
		E	24,42	20	122,10%

Zdroj: Matriály pro poradu vedení ČSSZ

Pokrytí vytištěných a nakopírovaných stran v % jsou vypočítána na základě společně s Dodavatelem stanovených pevných schémat výpočtu, které by měly být oficiální součástí Provozního řádu pro část DTM a zdrojových údajů, které jsou součástí měsíčního reportingu.

Tab. 8 – Celkové čerpání služby CTRS k 31.8.2008

Specifikace základní služby		Spotřeba outsourcovaných služeb kumulovaně	Smluvně stanovený objem základní služby kumulovaně	Čerpání základní služby v %
Centrální tiskové a reprografické středisko (CTRS)	Celkové tiskové výstupy (tisk a reprografie)	8 814 355	10 500 000	83,95%
	Celková klientská korespondence + Interní kopie + tisky (CRS) - bílý papír 80 g/m2	11 409 296	11 494 583,33	99,26%
	Klientská korespondence - složenky, papír 12" 2/1 OCR 90 g/m2 složenska	1 093 000	1 166 666,67	93,69%
	Papír 80 g/m2 360x12“ v nekonečném provedení (role nebo krabice)	273 000	291 666,67	93,60%
	Obálování	3 418 045	3 500 000	97,66%
	Dodaná obálka bílá C5/6 80c/m2 (bílý ofset, bez vnitřního potisku, okno vpravo 104x40)	3 561 874	2 625 000	135,69%
	Příplatek za potisk 1/0 obálky C5/6	0	0	-
	Příplatek za potisk 2/0 obálky C5/6	3 510 533	0	-
	Dodané štítky	3 976	5 833,33	68,16%
	Kroužková vazba	4 074	4 083,33	99,77%
	Laminace A4 – 125 mikronů	19	2 916,67	0,65%
	Zpracované zásilky celkem	596 468	822 500	72,52%
	Zpracované zásilky - obyčejné	473 939	598 533,25	79,18%
	Zpracované zásilky - doporučené	32 284	174 370	18,51%
	Zpracované zásilky - doporučené s dodejkou	89 976	49 350	182,32%
	Zpracované zásilky - balíky	269	246,75	109,02%

Zdroj: Matriály pro poradu vedení ČSSZ

Při vyúčtování je prováděno porovnání skutečné hodnoty metriky s předpokládanou hodnotou, která je pro daný typ služby uvedena ve Smlouvě. U této metriky je potřeba ještě zdůraznit, že při ročním vyúčtování je podstatný celkový součet za jednotlivé zařízení v rámci jednoho typu za celou ČR. To znamená, že pokud např. dojde u jednoho zařízení k přečerpání služeb a u jednoho zařízení k nedočerpání služeb, tyto výsledky se zprůměrují a celkově tak může dojít k čerpání služeb na předpokládané hranici či lehce nad nebo pod ní. První vyúčtování služeb CTRS a DTM bylo provedeno za 1. rok provozu. Další se provádí pro CTRS vždy po následujícím roce provozu a pro DTM čtvrtletně.

Za sledované období došlo u části DTM k překročení předpokládaných hodnot parametrů u položek s majoritní množstevní vahou, tj. u zařízení typu A, AM a B. To v konečném důsledku znamená i překročení parametru finanční metriky rozpočtu, tedy doplatek za dané období. V části CTRS u služeb s majoritním podílem došlo k mírnému nedočerpání. Větší přečerpání služby bylo zaznamenáno u položky doporučených zásilek s dodejkou, ale vzhledem k minoritnímu postavení tohoto typu služby to nemá na vyúčtování podstatný vliv.

5.1.2.2. Čerpání služeb na jedno systemizované místo

V rámci části DTM a kvantitativních metrik pro zhodnocení objemů bylo možno použít více typů metrik odvozených od parametrů systemizované místo, počet velkých organizací obsluhovaných daným krajem, počet zaměstnanců těchto organizací, počet OSVČ apod. U mnoha z těchto metrik, které můžeme označit jako „klientské“, však bylo problematické určit jakým způsobem a jak výrazně ovlivňují nároky na tiskové služby.

Obecně lze říci, že jedinou metrikou, která by měla svým způsobem zohledňovat všechny ostatní výše uvedené „klientské“ metriky a svým způsobem i odlišnosti jednotlivých krajů, je poměrová metrika čerpání služeb na jedno systemizované místo. Počty systemizovaných míst v jednotlivých krajích zahrnují všechny pracovníky ČSSZ umístěné v daném kraji a tedy i pracovníky LPS, RRRČ i správce IT, kteří jsou organizačně zařazeni v ústředí ČSSZ. Tato metrika již ze svého principu zohledňuje hodnoty ostatních „klientských“ metrik. V rámci hodnocení čerpání souhrnných položek DTM (tisků a kopií, pouze tisků, pouze kopií) ji tak lze limitně považovat za objektivizovanou kvantitativní metriku. To svým způsobem také potvrzuje fakt, že právě počet systemizovaných míst byl použit pro

přiřazení horní hranice počtu DTM na jednotlivé kraje v rámci implementační fáze projektu. V následujícím textu je pak provedeno zhodnocení čerpání souhrnných položek v rámci DTM části přes tuto metriku.

Hlavní pozornost je věnována porovnání čerpání celkových tiskových výstupů, tj. tisků i kopií, v rámci DTM, kde jsou jednotlivé výsledky podrobněji komentovány. Pro dokreslení celkové situace v oblasti DTM bylo provedeno i porovnání čerpání pouze tisků a následně pouze kopií. U kopií je nutné upozornit, že výsledky v této oblasti mohly být mnohem více než v ostatních porovnávaných oblastech (celkové tiskové výstupy, pouze tisky) ovlivněny existencí a používáním původních kopírovacích zařízení. V ostatních porovnávaných oblastech mohly být výsledky ovlivněny četností používání „pohotovostní rezervy“ tiskáren z majetku ČSSZ, avšak toto ovlivnění by nemělo být nijak výrazné. Pro přesnější určení míry ovlivnění nebyly k 31.8.2008 k dispozici potřebné údaje. Dalším faktorem, který mohl ovlivnit tyto hodnoty bylo čerpání služeb v CTRS, avšak vzhledem k dosavadní četnosti využívání by ani toto ovlivnění nemělo mít výrazný vliv.

Z pohledu vyhodnocení byly nad každou z oblastí provedeny následující „vyhodnocovací“ operace:

- Byl proveden přepočet čerpání daných služeb na jedno systemizované místo v jednotlivých krajích a to jak za celou sledovanou dobu, tak za jednotlivé měsíce produktivního provozu.
- Pro vypočtené hodnoty metriky čerpání v každém sledovaném období byly určeny základní statistické hodnoty, tj. minimum, maximum, průměr, medián a průměrná odchylka od mediánu souboru hodnot.
- Bylo provedeno srovnání konkrétních hodnot jednotlivých krajů v rámci každého sledovaného období, přičemž výsledná hodnota 1 znamená nejnížší hodnotu ze souboru v daném sledovaném období, nejvyšší (15) pak nejvyšší hodnotu ze souboru v daném sledovaném období.
- Veškeré tabulky byly pro lepší názornost vždy rozděleny na zobrazení hodnot čerpání za celkové období a září až leden a na čerpání za únor až srpen.

Pozn.: Výtiskem pro účely tohoto textu rozumíme vytištěnou nebo nakopírovanou stranu formátu A4 na zařízení DTM.

Porovnání čerpání celkových výtisků na zařízeních DTM

V následující dvojtabulce je uveden objem služeb DTM přepočtený na jedno systemizované místo za jednotlivé měsíce produktivního provozu členěný po krajích.

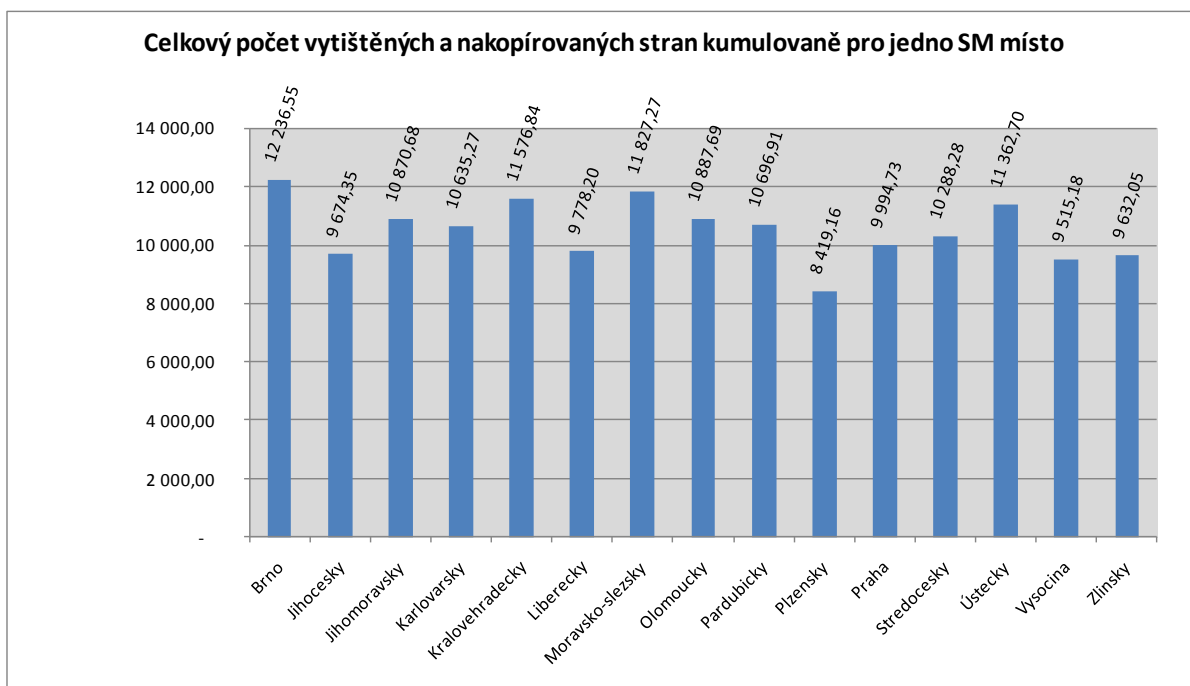
Tab. 9 – Čerpání služby DTM na 1 SM

Počet výtisků - stran A4 na 1 SM						
Kraj	Celé období	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden
Brno	12 236,55	1 001,19	1 179,27	1 127,45	680,87	1 101,87
Jihočeský	9 674,35	737,15	873,01	799,51	555,04	1 104,43
Jihomoravský	10 870,68	824,56	987,31	885,91	614,27	1 159,25
Karlovarský	10 635,27	753,40	972,93	856,78	595,65	1 158,34
Královéhradecký	11 576,84	917,44	1 059,12	983,67	695,84	1 327,19
Liberecký	9 778,20	442,03	564,33	604,53	591,18	1 170,37
Moravskoslezský	11 827,27	875,40	1 117,36	990,91	669,92	1 288,24
Olomoucký	10 887,69	782,24	985,98	984,13	646,99	1 155,50
Pardubický	10 696,91	833,06	1 038,55	930,40	619,23	1 189,66
Plzeňský	8 419,16	610,54	798,62	690,33	480,95	895,79
Praha	9 994,73	746,91	921,98	827,76	554,41	1 010,77
Středočeský	10 288,28	769,13	892,20	885,84	528,13	1 097,02
Ústecký	11 362,70	948,00	1 152,09	1 058,61	671,43	1 255,61
Vysočina	9 515,18	789,40	944,20	806,53	495,23	1 008,70
Zlínský	9 632,05	803,47	977,56	839,52	492,00	1 091,26

Počet výtisků - stran A4 na 1 SM							
Kraj	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen
Brno	973,06	1 083,38	1 177,88	1 094,72	991,53	942,75	882,59
Jihočeský	864,01	852,89	945,07	815,23	769,53	734,04	624,44
Jihomoravský	1 048,26	1 042,99	1 084,69	851,58	864,08	806,44	701,35
Karlovarský	870,37	1 077,70	1 131,07	838,29	833,92	803,72	743,10
Královéhradecký	945,22	1 081,40	1 230,42	934,18	897,85	769,51	735,03
Liberecký	955,94	1 075,66	1 150,96	905,61	839,74	799,18	678,66
Moravskoslezský	978,93	1 109,65	1 259,57	959,47	930,58	883,99	763,24
Olomoucký	932,06	1 057,13	1 215,20	865,44	858,74	766,82	637,47
Pardubický	893,75	1 040,68	1 095,41	855,56	797,34	744,89	658,39
Plzeňský	688,35	726,32	812,82	731,11	698,85	686,71	598,77
Praha	830,93	874,26	1 033,78	838,42	880,83	793,16	681,50
Středočeský	814,70	997,79	1 154,20	827,88	868,38	766,54	686,47
Ústecký	910,30	1 011,15	1 166,34	856,52	829,18	794,26	709,20
Vysočina	781,64	906,92	956,39	769,86	772,68	689,77	593,86
Zlínský	801,47	820,20	920,66	758,80	745,04	745,45	636,64

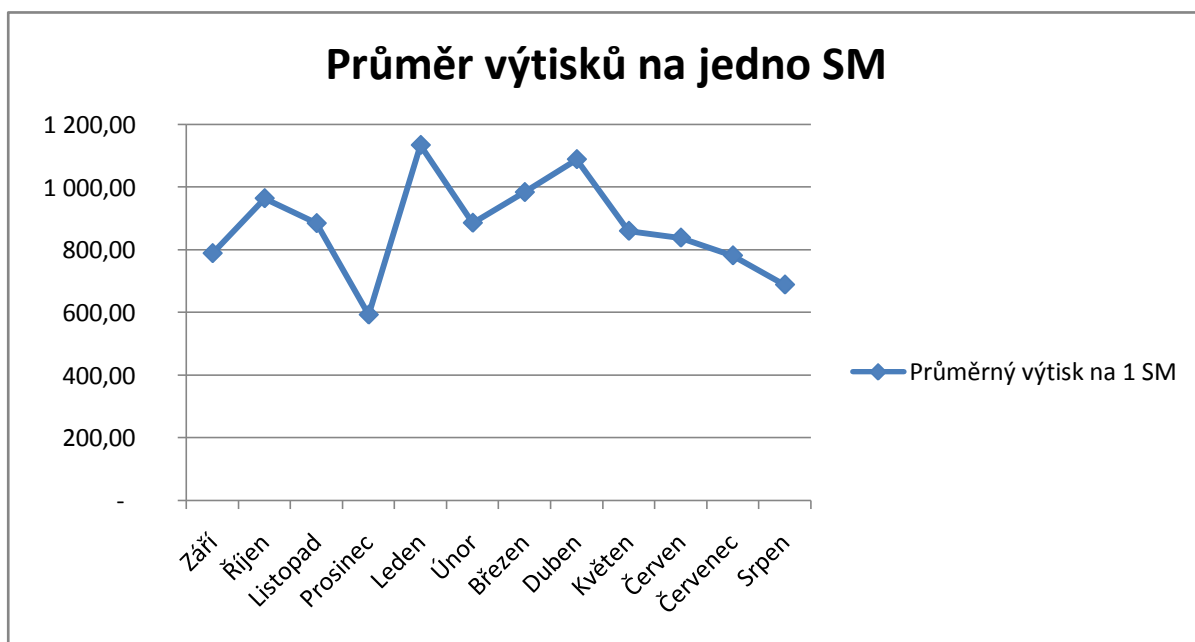
Zdroj: Matriály pro poradu vedení ČSSZ

Porovnání čerpání celkových výtisků na jedno systemizované místo v kumulaci za sledované období po krajích je znázorněno v grafu 1.



Graf 1 – Množství výtisků na 1 SM v kumulaci za sledované období po krajích

Zdroj: Matriály pro poradu vedení ČSSZ



Graf 2 – Kolísání průměrů výtisků na 1 SM v závislosti na období

Zdroj: Matriály pro poradu vedení ČSSZ

Z tabulky 8 je vidět, že počty celkových tiskových výstupů (výtisků) v jednotlivých měsících a v jednotlivých krajích v průběhu roku kolísaly. To jednoznačně dokazuje fakt, že v agendách, které ČSSZ zpracovává, existují „špičky“ – např. tisk přehledů OSVČ apod. Tato skutečnost je zobrazena v grafu 2, který je uveden výše.

Pro tuto metriku byly zpracovány také statistické údaje.

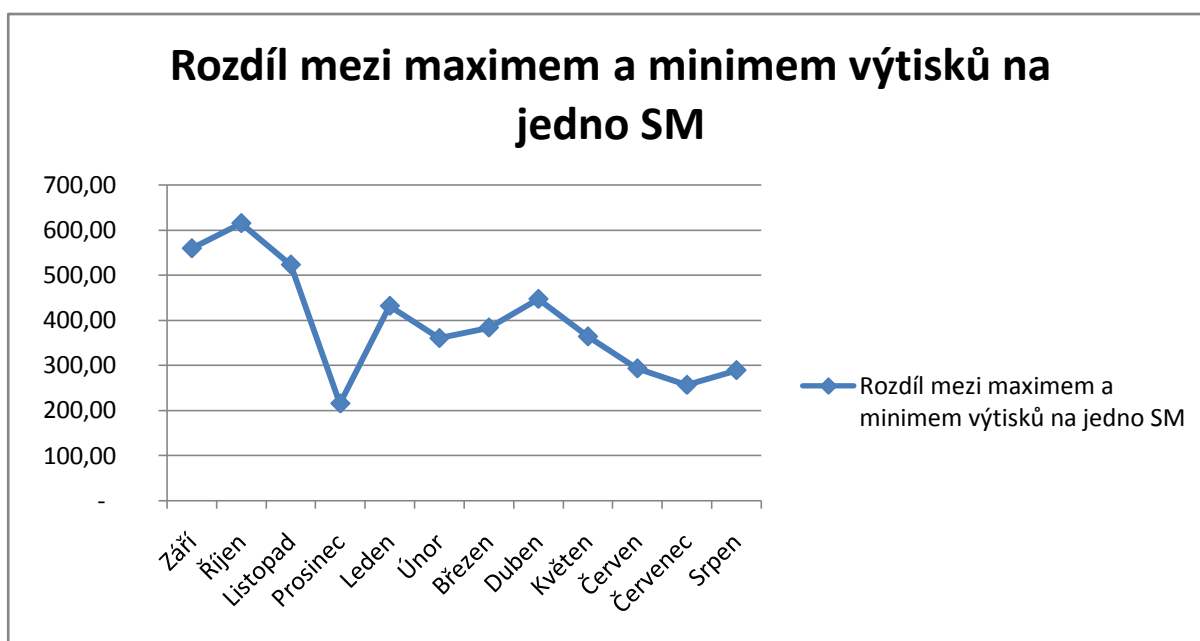
Tab. 10 – Základní statistické hodnoty metriky čerpání služby DTM na 1 SM

Počet výtisků - stran A4 na 1 SM						
Statistická hodnota	Celé období	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden
Minimum	8419,16	442,03	564,33	604,53	480,95	895,79
Maximum	12236,55	1001,19	1179,27	1127,45	695,84	1327,19
Max – Min	3817,39	559,16	614,94	522,91	214,89	431,40
Medián	10635,27	789,40	977,56	885,84	595,65	1155,50
Průměr	10493,06	788,93	964,30	884,79	592,74	1134,27
Průměrná odchylka od střední hodnoty	819,93	90,81	105,53	102,48	60,30	84,00

Počet výtisků - stran A4 na 1 SM							
Statistická hodnota	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen
Minimum	688,35	726,32	812,82	731,11	698,85	686,71	593,86
Maximum	1 048,26	1 109,65	1 259,57	1 094,72	991,53	942,75	882,59
Max - Min	359,90	383,34	446,76	363,61	292,68	256,04	288,73
Medián	893,75	1 040,68	1 131,07	851,58	839,74	769,51	681,50
Průměr	885,93	983,87	1 088,96	860,18	838,55	781,81	688,71
Průměrná odchylka od střední hodnoty	73,34	98,51	104,05	61,14	56,44	46,77	53,63

Zdroj: Matriály pro poradu vedení ČSSZ

Na celý soubor se podíváme ze základního statistického pohledu. V dvojtabulce 9 jsou uvedeny maximální, minimální a průměrné hodnoty, dále pak rozdíl mezi minimem a maximem společně se střední hodnotou souboru. Pokud srovnáme graf 2 s grafem 3, lze si povšimnout, že průběh hodnoty rozdílu mezi maximem a minimem koresponduje s průběhem hodnoty průměrných výtisků na jedno systemizované místo.



Graf 3 – Kolísání průměrů výtisků na 1 SM v závislosti na období

Zdroj: Matriály pro poradu vedení ČSSZ

Z této skutečnosti lze usuzovat, že počet výtisků při zpracování identických činností v jednotlivých agendách není v rámci ČR stejný, což se statisticky výrazněji projeví právě v obdobích, kdy se zpracovávají „špičky“ v jednotlivých agendách. Otázkou zůstane, zda by ověření příp. i podrobný rozbor této skutečnosti přispěly k optimalizaci celého tiskového prostředí ČSSZ. To by ovšem bylo předmětem procesní analýzy.

5.1.3. Kvalitativní metriky

Specifikace kvalitativních kritérií je ve formě dohodnutých servisních úrovní SLA (Service Level Agreement) parametrů součástí Smlouvy. V SLA byly nadefinovány parametry úrovně jednotlivých částí služby. Byly sledovány především parametry kvality tisku, obálkování, frankování. Kvalitativní kritéria byla za první rok rutinního provozu pro oblast CTRS a DTM plněna na 100%. Průměrné odchylky od požadovaných hodnot za uvedené

období pro obě oblasti byly 0%. Dalšími kvalitativními kritérii uvedenými ve Smlouvě jsou specifikace technických a výkonnostních parametrů užitých zařízení. Splnění těchto parametrů bylo ověřeno při akceptaci instalace zařízení.

Během sledovaného období došlo k jednomu incidentu bez finančního dopadu pro ČSSZ. V důsledku pochybení operátora Poskytovatele služeb došlo k duplicitnímu vytištění tiskového spoolu (tisková úloha) s 5 000 ks zásilek na úkor jiné tiskové úlohy, jeho následnému obálkování a distribuci klientům ČSSZ prostřednictvím České pošty, s.p. Nevytištěná úloha byla vytištěna dodatečně po odhalení pochybení a ještě byla zpracována v rámci dohodnutého harmonogramu a tedy i plnění SLA. Veškeré náklady spojené s tímto pochybením šly na vrub Dodavatele služby.

5.1.4. Rozpočet

Pro tuto finanční metriku byly parametry specifikovány ve formě cenového ujednání pro jednotlivé části služby ve Smlouvě o poskytování služeb. Je nutné upozornit, že výše finančního plnění za poskytované služby byla ovlivněna z cca 10% počtem výtisků realizovaných v přechodném (implementačním) období.

V části 5.1.2.1. tohoto dokumentu je v tabulkách 6 a 7 uvedeno množství odebrané služby po optimalizačních zásazích. Z uvedených zdrojů je zřejmé, že v oblasti DTM je přečerpávání služby značné. Před optimalizačními kroky však bylo ještě značnější. V oblasti CTRS vedlo původní nastavení struktury služeb k přečerpávání části z nich a nedočerpávání zbytku. V případě, že služba by nebyla čerpána alespoň z 80%, muselo být za ni zapláceno 80% stanoveného paušálu odpovídajícího předpokládanému objemu čerpání služby za dané období (provozní rok).

Pro optimalizaci v oblasti rozpočtové byl ze strany ČSSZ iniciován vznik Dodatku ke Smlouvě o poskytování služeb. Zejména úpravou struktury poskytovaných služeb bylo docíleno snížení celkového doplatku za přečerpání služeb oproti předpokládanému objemu. V následujících tabulkách je pro srovnání uvedena situace, která zaznamenává stav před nabytím účinnosti Dodatku, a situace, která vyjadřuje skutečnost po nabytí účinnosti Dodatku.

Tab. 11 – Čerpání rozpočtu outsourcingu k 31.8.2008 před Dodatkem

	Oblast	Paušál v Kč s DPH	Čerpání v Kč s DPH	Doplatek za překročení základní služby a platby za papír a IMAC v Kč s DPH
Předpoklad	CTRS	42 017 536,26	42 017 536,26	0,00
	DTM	73 228 711,08	73 228 711,08	0,00
Skutečnost	CTRS	42 017 536,26	42 750 940,54	733 404,28
	DTM	73 228 711,08	120 413 566,83	47 184 855,75

Zdroj: Matriály pro poradu vedení ČSSZ

Tab. 12 – Čerpání rozpočtu outsourcingu k 31.8.2008 po Dodatku

	Oblast	Paušál v Kč s DPH	Čerpání v Kč s DPH	Doplatek za překročení základní služby a platby za papír a IMAC v Kč s DPH
Předpoklad	CTRS	42 017 536,26	42 017 536,26	0,00
	DTM	73 228 711,08	73 228 711,08	0,00
Skutečnost	CTRS	42 017 536,26	41 944 250,45	- 73 285,81
	DTM	73 228 711,08	99 596 340,43	26 367 629,35

Zdroj: Matriály pro poradu vedení ČSSZ

Optimalizací struktury služeb bylo dosaženo finanční úspory ve výši 21,47 mil. Kč.

5.1.5. Posouzení zjištěných výsledků

Parametr „objem základní služby“ byl stanoven na začátku projektu outsourcingu tiskových výstupů. Hodnoty „objemů základní služby“ byly stanoveny na základě budoucích předpokládaných realizovaných objemů pro oblast CTRS a DTM. Přestože roční období rutinního provozu ukázalo, že realizované kvantitativní ukazatele jsou v oblasti DTM vyšší než byl původní předpoklad, jsou kvalitativní kritéria dodržována v plném rozsahu. V oblasti CTRS se pak realizované kvantitativní ukazatele pohybují v blízkém okolí předpokládaných hodnot a stanovené hodnoty kvalitativních kritérií jsou dodržovány také.

Vzhledem k disproporci reálného stavu a hodnot parametrů kvantitativních metrik jsme iniciovali jednání o úpravě smluvního vztahu. Požadovali jsme optimalizaci nastavení smluvní základní služby co do struktury s cílem minimalizovat především překročení finančního ukazatele. Jednání vyústila v podpis Dodatku č. 4 dne 17.9.2008. Jak bylo řečeno v úvodu této zprávy, touto smluvní úpravou bylo dosaženo částečného odstranění výše zmíněných disproporcí a **finanční úspory cca 21,47 mil. Kč.**

Lze konstatovat, že na základě vyhodnocení aplikace kvantitativní metriky systematizované místo na realizované objemy během 12 (DTM) resp. 14 (CTRS) měsíců produktivního provozu existuje další prostor pro optimalizaci dané oblasti. Problematicke optimalizace je věnována kapitola 6.

5.2. Outsourcingové řešení v ústředí ČSSZ k 31.8.2008

V ústředí ČSSZ bylo nasazeno 32 „outsourcingových“ zařízení DTM typu E (barevné tiskárny), 13 zařízení DTM typu B a 12 zařízení DTM typu D. Zvláštní pozornost byla věnovaná zabezpečení tzv. písárny (úsek důchodového zabezpečení) odpovídajícími tiskovými zařízeními, protože adekvátní náhradu za dosluhující velkokapacitní tiskárny nebylo možné zajistit z ÚOJ. V písárně se tisknou rozhodnutí o přidělení důchodu. Na základě Dodatku ke Smlouvě byla zabezpečena potřebná tisková kapacita dodáním zařízení DTM typu D vybavených soléry, které plně vyhověly požadavkům na zabezpečení dané agendy.

5.3. Vlastní tiskové služby (VTS)

Jak již bylo uvedeno v části 4.2. tohoto dokumentu, která pojednává o implementaci outsourcingu tiskových služeb, tyto nepokryly plnou měrou veškerý tiskový provoz ČSSZ. Ta si musela zajistit plné pokrytí ze svých technologických zdrojů, tj. ze zařízení v majetku ČSSZ.

5.3.1. VTS v regionech

V regionech byla ponechána 15% rezerva zařízení (základem pro výpočet byl počet outsourcingových zařízení), která měla být využívána pouze v nejnútnejších případech nárazových provozních špiček, pokud by nestačilo k jejich pokrytí užití outsourcingových zařízení. Bylo také povoleno použití vlastních kopírek v počtu 2 ks na OSSZ, protože se outsourcingová kopírovací kapacita nejevila dostatečná na pokrytí kopírovacích potřeb.

5.3.2. VTS v ústředí ČSSZ

K 31.8.2008 bylo v ústředí ČSSZ dle majetkové evidence v systému SAP v provozu 1117 zařízení, z toho 975 tiskáren, 116 kopírek a 26 multifunkčních zařízení. K zajištění provozní zálohy na dobu do ukončení smlouvy bylo svezeno navíc z regionů 549 zařízení, z toho 496 tiskáren, 38 kopírek a 15 multifunkčních zařízení. Suma sumárum to dělá 1471 tiskáren, 154 kopírek a 41 multifunkčních zařízení.

6. Optimalizační aktivity

Z vývoje realizace veřejné zakázky „Zajištění služby tiskových výstupů (centrálních i decentralizovaných) pro ČR – Českou správu sociálního zabezpečení“ vyplynuly tyto skutečnosti:

- Objemy tiskových výstupů celkem jsou větší, než předpokládala původní analýza z roku 2005, která byla podkladem pro zadání veřejné zakázky.
- Řešení tiskových výstupů je zejména v ústředí ČSSZ zajišťováno zařízeními ČSSZ. Z „outsourcingového“ řešení byly vyčleněny specifické agendy (personální, audit). V ÚOJ se používají kopírky ČSSZ a vybraná specifická zařízení, drží se 15% rezerva ze zařízení ČSSZ.
- V optimálním vytížení střediska CTRS vhodnými úlohami jsou ještě rezervy.
- Čerpání služeb je regionálně nerovnoměrné.

Pro objektivnější zpracování návrhu „Optimalizačních kroků“ rozhodl Řídící výbor TS (projektový řídicí orgán TS) o provedení průzkumu vytížení zařízení DTM. Průzkum byl proveden v gesci Projektového týmu DTM – regiony v průběhu měsíců březen a duben 2008. Byl proveden rozbor všech tiskových zařízení, která byla vytížena méně než 80% smluvního (z hlediska rozpočtu optimálního) vytížení. Rozbor byl proveden na třech pracovištích KSSZ, na jedenácti OSSZ osmi krajů a jednom pracovišti PSSZ – pro představu je v příloze záznam z průzkumu vytíženosti zařízení DTM provedený v KSSZ a OSSZ Liberec. Celkové výsledky šetření na ÚOJ byly shrnuty následovně:

- na současný stav zajištění tiskových služeb existují rozdílné názory, které jsou však v případě optimalizace využití tiskáren celkem jednotné,
- původní rozmístění tiskových zařízení na DTM (počty a konkrétní umístění) bylo hodnoceno jako správné a nebyl shledán zásadní důvod tento stav měnit (snižovat nebo zvyšovat počet tiskových zařízení),
- existence málo vytížených tiskáren byla v průběhu kalendářních měsíců a na jednotlivých pracovištích rozdílná,
- málo vytížené tiskárny jsou v zásadě dvojího typu. První dle agend (pokladna, vyšetřovna LPS, kancelář ředitele atd.) a je pravidelného dlouhodobějšího charakteru, druhá skupina obsahuje především mimořádné, krátkodobé případy,

které přináší život (dovolené, pracovní neschopnosti, mimořádné přemístění zaměstnance, provádění tisků na efektivnějších zařízeních typu „C“ atd.),

- průzkumem bylo potvrzeno, že nelze odebrat prakticky žádné, tedy ani méně vytížené, tiskárny (zhoršení pracovních podmínek dané správou, snížení kvality obslužnosti klientů), tyto málo vytížené tiskárny nelze nahradit vhodným méně výkonným zařízením, protože neexistuje méně výkonné zařízení se stejnými nebo nižšími provozními náklady.

Průzkumem tak bylo zjištěno, že k 31.8.2008 bylo zabezpečení tiskových služeb na DTM v regionech přijatelné a relativně optimální. Nebyl shledán v zásadě důvod výrazně zvyšovat nebo snižovat počty rozmístěných tiskových zařízení. Akutnější se jevila zásadní otázka **co a kolikrát tisknout**. Z tohoto pohledu se ukázala být průběžná optimalizace nezbytná. Je třeba zdůraznit, že cílem této optimalizace bylo řešit efektivně vyvážení proklientsky orientovaného zaměření ČSSZ a účelného vynakládání finančních prostředků na podpůrné procesy.

6.1. Optimalizační roviny

Účinná optimalizace musí probíhat jak po linii horizontální, tak po linii vertikální. Horizontální linii představuje především průběžná dislokace zařízení DTM na základě vyhodnocení reportingu. Je tedy v podstatě technického rázu. Vertikální linii ztělesňuje především procesní standardizace a unifikace a je tedy metodického rázu. Předpokladem pro úspěšnou optimalizaci je průběžná intenzivní analytická činnost. Je nezbytné analyzovat samozřejmě data z reportů, ale bez důkladné analýzy odborných procesů je optimalizace tiskových výstupů prostě nemyslitelná. Výrazně většího efektu lze s určitostí dosáhnout vertikální optimalizací.

Vertikální optimalizace se může týkat například kontroly a upřesňování obsahu spisů a písemností, též ale celostátního řízení zpracování a tisku písemností za celou ČR v CTRS. Aktuální školení a změny právních předpisů umožňují nově konstatovat, co musí být např. ve spisu OSVČ, co se musí tisknout, jaké písemnosti se musí zpracovat a OSVČ odesílat a to vždy z pohledu tiskových služeb, respektive počtu výtisků. Dále je možné ve větší míře

při řídicí a metodické činnosti ČSSZ celostátně určovat, které hromadné písemnosti či tisky, v jakém počtu, se mají provádět a odesílat a které lze vytisknout centrálně v CTRS pro celou ČR. Tato činnost je nikdy nekončícím příběhem a je možné v ní průběžně pokračovat.

V rámci řešení tiskových výstupů jsme definovali 5 optimalizačních oblastí:

- optimalizace struktury služeb,
- optimalizace vytížení CTRS,
- optimalizace z hlediska počtu tiskových výstupů,
- optimalizace z hlediska vytížení jednotlivých DTM,
- optimalizace tiskových služeb v ústředí ČSSZ.

6.1.1. Optimalizace struktury služeb

Na základě detailní analýzy reportů CTRS a DTM ČSSZ iniciovala jednání s Poskytovatelem o restrukturalizaci služeb tak, aby jejich nová struktura lépe vyhovovala aktualizovaným potřebám ČSSZ při zachování zadávacích podmínek veřejné soutěže. Výsledkem jednání byl konkrétní návrh restrukturalizace služeb, který vyústil v Dodatek Smlouvy. V Dodatku bylo vyřešeno nové nastavení objemů a struktury služeb zahrnutých v paušální platbě a pozitivní změny se dotkly především těchto oblastí:

- navýšení objemu černobílých tisků na zařízeních DTM typu A, AM,
- snížení objemu tisků na zařízeních DTM typu E (barevné tiskárny),
- výhodnější cenové podmínky pro stránky nad objem zahrnutý v paušálu,
- změna struktury materiálů v CTRS dle potřeb ČSSZ,
- čtvrtletní vyúčtování DTM služeb nad/pod objem zahrnutý v paušálu.

Tento optimalizační krok výrazně pozitivně ovlivnil nákladové charakteristiky jednotlivých typů poskytované služby a jeho výsledkem byla **úspora finančních prostředků ve výši 21,47 mil. Kč.**

Optimalizační závěr 1:

Sledováním struktury služeb a jejího souladu s potřebami ČSSZ je třeba se i nadále zabývat. Proto je vhodné provádět v tomto smyslu pravidelné vyhodnocování.

6.1.2. Optimalizace vytížení CTRS

Již v průběhu implementace DTM části se členové týmu DTM shodli, že na ÚOJ existují úlohy, které by bylo možno centralizovat do nového střediska CTRS. Převod těchto úloh by umožnil převést část objemů z ekonomicky méně výhodných zařízení DTM do ekonomicky výhodnějšího CTRS. Cena jedné strany A4 do pokrytí 5% nad objem základní služby je u zařízení DTM typu A, AM 0,7466 Kč, u typu B 0,6465 Kč, u typu C 0,5506 Kč, u typu D 0,5145 Kč, všechno bez DPH. Cena jedné strany A4 do pokrytí 5% v CTRS vyjde na 0,52 Kč bez DPH. Tato cena v sobě ovšem zahrnuje veškeré související dokončovací práce (např. řezání, obálování, expedici České poště, s.p. apod.) přímo v CTRS. Tím by v některých případech došlo k „odlehčení“ vytížení pracovníků na jednotlivých ÚOJ, kteří by se místo kompletace zásilek (obálování apod.) mohli věnovat jiným činnostem. Členové implementačního týmu DTM byli požádáni o vytipování úloh, které by bylo možno převést do CTRS. Obecně lze úlohy, které je možno převést do CTRS rozdělit do dvou základních kategorií:

A) Tiskoviny obecného charakteru

- Dokumenty informačního charakteru, které jsou zveřejňovány nebo rozesílány zejm. v souvislosti se změnami činností OSSZ vyplývající z legislativních úprav příslušných právních norem nebo s úpravou vnitřních postupů.
- Tisk právních předpisů či vnitřních norem současně pro více zaměstnanců jednotlivých ÚOJ (dle úvah vedoucích zaměstnanců ÚOJ).
- Tisk informací pro nově přihlášené organizace a MO.

B) Tiskoviny související se zpracováním agend

- Pozvánky na školení pořádané ÚOJ.
- Tisk dávkových listů zaměstnanců MO za kalendářní rok.
- Inventury pohledávek OSVČ.
- Informace o dobách důchodového pojištění.

Na základě práce týmu CTRS pak byl vytvořen materiál popisující činnosti prováděné v CTRS středisku ČSSZ postup, jak realizovat zadání tiskové úlohy. Tento materiál byl

zveřejněn pro účely organizace na intranetu. Předložení dalších návrhů či detailnější verifikace návrhů předložených zástupci implementačního týmu by pak měly vzejít od vlastníků procesů ČSSZ. Současně lze pro komplexní řešení problému využít pořádání četných porad a školení.

Optimalizační závěr 2:

Vyhodnocení úloh vhodných pro realizaci v CTRS spadá do kompetence vlastníků procesů ČSSZ. Optimalizací je možné dosáhnout úspor nákladů na tiskové služby.

6.1.3. Optimalizace z hlediska počtu tiskových výstupů

Jednotlivé útvary umístěné na ÚOJ provádějí v rámci celé ČR výkon různých agend sociálního a nemocenského pojištění. Při vykonávání činností a procesů používají tisková zařízení a generují tiskové výstupy. V rámci vyhodnocení plnění Smlouvy po 1. roce rutinního provozu byla použita důležitá kvantitativní metrika „Čerpání služeb na systemizované místo“ (viz část 5.1.2.2. tohoto dokumentu). Pro popis průběhu této metriky v jednotlivých regionech v jednotlivých měsících sledovaného období (1. roku rutinního provozu) byly použity statistické veličiny, které byly získány při přepočtu celkových realizovaných objemů služby na jedno systemizované místo. Ze zpracovaných hodnot (viz tabulka 9) je zřejmé, že čím vyšší je maximální hodnota v rámci sledovaného souboru, tím vyšší je rozdíl mezi maximem a minimem v souboru. Z toho lze usuzovat, že rozdíly se projeví především při zpracování tiskových špiček. Z toho plyne a bylo to i ověřeno, že identické útvary umístěné na různých místech v ČR mohou v identické části procesu či při identické činnosti generovat rozdílný počet tiskových výstupů.

Jak již bylo řečeno, některé kraje mají průměrně větší počet tisků než jiné. ČSSZ nezná přesný obsah vykázaných tisků a nedokáže posoudit, kdo postupuje správně dle metodiky či předpisů. Zda kraj, který má vysoké počty tisků, nebo kraj, který tiskne méně. Současně se jasně ukazuje, že charakter klientely nebo agendy může také ovlivňovat počty tisků, dále mohou být velmi rozdílné údaje dle měsíců, neboť některé aktivity mohou být v jednotlivých krajích prováděny v jiných měsících či v jednom nebo více měsících. Rozdíly v počtu vytištěných stránek na identickou agendu jsou z OSSZ na OSSZ opravdu značné.

Optimalizační závěr 3:

Je třeba provést analýzu s metodickým zaměřením na jednotlivé procesy a činnosti a u nich definovat počty tiskových výstupů s cílem dosažení procesní unifikace z hlediska tiskových výstupů. Při analýze je nutné zohlednit počty pojištěnců v jednotlivých regionech.

6.1.4. Optimalizace z hlediska vytížení jednotlivých DTM

Pro optimalizaci je důležité sledovat také vytížení jednotlivých zařízení DTM. Z toho hlediska lze rozdělit zařízení do 3 skupin podle stupně vytížení. Vychází se z předpokladů, že zařízení nevytížené tiskne pod 50% objemu stránek zahrnutých v paušální platbě (např. pro DTM typu A, AM je to pod 21 stran za pracovní den). Přetížená zařízení jsou ta, která tisknou nad doporučený limit daný výrobcem. Optimální vytížení se pohybuje mezi 30% až 50% technologického maxima uváděného výrobcem. Členění podle typů a v rámci typů do těchto 3 kategorií je znázorněno v následující tabulce:

Tab. 13 – Kategorizace zařízení dle vytížení

Typ DTM	Typ tiskárny	Objem stran zahrnutý v paušální platbě za měsíc	Nevyužitá DTM s měsíčním objemem stran do	Optimálně vytížená DTM s měsíčním objemem stran v rozsahu		Přetížená DTM s měsíčním objemem stran nad
				od	do	
A	HP LaserJet P2015 Series	810	405	406	2999	3000
AM	HP LaserJet 3390 Series	810	405	406	2999	3000
B	HP LaserJet P3005	1 091	545	546	4999	5000
C	Xerox WorkCentre Pro 255	6 504	3252	3253	17999	18000
D	HP LaserJet 9040	-	5203	5204	29999	30000
E	HP Color LaserJet 3800	602	301	302	4999	5000

Zdroj: Matriály pro poradu vedení ČSSZ

Následující tabulka ukazuje, jak byla vytížena jednotlivá zařízení DTM dle kraje a typů. Při zpracování tabulky se vycházelo z předběžných dat za 12 měsíců produktivního provozu, tzn. bez přechodného období. Určité zkreslení způsobil fakt, že některé lokality byly instalovány později. Jednalo se o lokality Liberec, Klatovy, Sušice. Určitým specifikem bylo i ústředí ČSSZ, protože instalace zařízení DTM zde byla z důvodu speciálního rozmístění nesrovnatelná s ostatními regiony. Přehled o vytížení jednotlivých typů zařízení v regionech je uveden v následující tabulce:

Tab. 14 – Přehled využitelnosti zařízení DTM dle typů a regionů

Kraj	Typ zařízení	Využitelnost dle počtů DTM			Využitelnost % DTM		
		Nevyužitelné	Optimální	Přetížené	Nevyužitelné	Optimální	Přetížené
Brno	A	8	73	15	8%	76%	16%
	AM	2	14	8	8%	58%	33%
	B		14	1	0%	93%	7%
	C	3	7		30%	70%	0%
	E	1			100%	0%	0%
Brno celkem		14	108	24	10%	74%	16%
Jihočeský	A	8	158	8	5%	91%	5%
	AM		36	3	0%	92%	8%
	C	3	13		19%	81%	0%
	E	2	6		25%	75%	0%
Jihočeský celkem		13	213	11	5%	90%	5%
Jihomoravský	A	12	156	13	7%	86%	7%
	AM	1	32	8	2%	78%	20%
	C	3	14		18%	82%	0%
	E	1	6		14%	86%	0%
Jihomoravský celkem		17	208	21	7%	85%	9%
Karlovarský	A	8	76	4	9%	86%	5%
	AM	1	16	2	5%	84%	11%
	B		1		0%	100%	0%
	C	2	6		25%	75%	0%
	E		3		0%	100%	0%
Karlovarský celkem		11	102	6	9%	86%	5%
Královéhradecký	A	2	139	8	1%	93%	5%
	AM	1	27	5	3%	82%	15%
	B		1		0%	100%	0%

Kraj	Typ zařízení	Vytíženost dle počtů DTM			Vytížení % DTM		
		Nevytížené	Optimální	Přetížené	Nevytížené	Optimální	Přetížené
	C		14		0%	100%	0%
	E		7		0%	100%	0%
Královéhradecký celkem		3	188	13	1%	92%	6%
Liberecký	A	3	113	2	3%	96%	2%
	AM		23	4	0%	85%	15%
	B		1		0%	100%	0%
	C		11		0%	100%	0%
	E	2	2		50%	50%	0%
Liberecký celkem		5	150	6	3%	93%	4%
Moravskoslezský	A	14	225	21	5%	87%	8%
	AM		44	13	0%	77%	23%
	C	4	19		17%	83%	0%
	E	1	7		13%	88%	0%
Moravskoslezský celkem		19	295	34	5%	85%	10%
Olomoucký	A	10	135	11	6%	87%	7%
	AM		32	3	0%	91%	9%
	C	1	13		7%	93%	0%
	E	2	4		33%	67%	0%
Olomoucký celkem		13	184	14	6%	87%	7%
Pardubický	A	4	121	2	3%	95%	2%
	AM	1	24	4	3%	83%	14%
	B		5		0%	100%	0%
	C		12		0%	100%	0%
	E		5		0%	100%	0%
Pardubický celkem		5	167	6	3%	94%	3%
Plzeňský	A	27	125	5	17%	80%	3%

		Vytíženost dle počtů DTM			Vytížení % DTM		
Kraj	Typ zařízení	Nevytížené	Optimální	Přetížené	Nevytížené	Optimální	Přetížené
	AM	3	29	3	9%	83%	9%
	B		1		0%	100%	0%
	C	4	11		27%	73%	0%
	E	3	5		38%	63%	0%
Plzeňský celkem		37	171	8	17%	79%	4%
Praha	A	57	321	25	14%	80%	6%
	AM		74	14	0%	84%	16%
	C	7	28		20%	80%	0%
	E	5	10		33%	67%	0%
Praha celkem		69	433	39	13%	80%	7%
Středočeský	A	25	226	7	10%	88%	3%
	AM		54	12	0%	82%	18%
	B		34	2	0%	94%	6%
	C	3	24		11%	89%	0%
	E	7	6		54%	46%	0%
Středočeský celkem		35	344	21	9%	86%	5%
Ústecký	A	9	174	12	5%	89%	6%
	AM		37	7	0%	84%	16%
	B		1		0%	100%	0%
	C	1	17		6%	94%	0%
	E	4	3		57%	43%	0%
Ústecký celkem		14	232	19	5%	88%	7%
Ústředí	B	3	6	4	23%	46%	31%
	D	2	1		67%	33%	0%
	E	6	26		19%	81%	0%
Ústředí celkem		11	33	4	23%	69%	8%

Kraj	Typ zařízení	Vytíženost dle počtů DTM			Vytížení % DTM		
		Nevytížené	Optimální	Přetížené	Nevytížené	Optimální	Přetížené
Vysočina	A	16	112		13%	88%	0%
	AM		27	3	0%	90%	10%
	B		2		0%	100%	0%
	C		12		0%	100%	0%
	E	1	5		17%	83%	0%
Vysočina celkem		17	158	3	10%	89%	2%
Zlínský	A	24	116	10	16%	77%	7%
	AM	1	26	6	3%	79%	18%
	B		1		0%	100%	0%
	C	4	10		29%	71%	0%
	E	2	3		40%	60%	0%
Zlínský celkem		31	156	16	15%	77%	8%
Celkem za ČSSZ		314	3142	245	8%	85%	7%

Zdroj: Matriály pro poradu vedení ČSSZ

Uvedené informace ukázaly, že okolo 8% zařízení DTM nebylo plně využito. Vyhodnocení nelze provádět pouze na základě těchto statistických dat, ale je nutné znát a zvážit i lokální důvody pro rozmístění jednotlivých DTM.

Optimalizační závěr 4:

Průzkum prokázal oprávněnost používání i méně využitých zařízení DTM ve stávajících dislokacích. Potvrdilo se, že z hlediska provozní ekonomiky jsou zařízení DTM typu A, AM ta nejvhodnější a nelze je nahradit méně výkonným zařízením.

6.1.5. Optimalizace tiskových služeb v ústředí ČSSZ

V rámci předimplementační analýzy byly mapovány i potřeby tiskových služeb v ústředí ČSSZ. Plánovanou strukturu a počty jednotlivých DTM ukazuje následující tabulka:

Tab. 15 – Plánované rozmístění služeb DTM v ústředí ČSSZ

Útvar ústředí ČSSZ	Typy zařízení / Počet DTM v ústředí							CELKEM
	A	AM	B	C	D	E	ostatní	
ÚŘ, N. ÚŘ, sekretariát	2			1		2		5
řed. úseků 2,3,4,5,6, sekretariáty	5			1		2		8
odbor 11	3	2				1		6
odbor 12 *)	12	7		1		2	4	26
odbor 13	5			1		1		7
odbor 14	3						1	4
odbor 15 *)	10	1		2			3	16
odbor 22	2	1				1		4
odbor 23	16			1		2		19
odbor 24	8					3		11
odbor 25	13	1	1	1		2		18
odbor 26	13	6	2	1		2		24
odbor 31	28	2		1		1		32
odbor 32	19	1		1		1		22
odbor 33	2					1		3
odbor 34	6							6
odbor 41	37	3		1		4		45
odbor 42	162		5	9	3	1		180
odbor 43	88	5		4	1	5		103
odbor 44	62	1		1		1		65
odbor 51	6	1		2		4		13
odbor 52	12					1		13
odbor 53	12					1		13
odbor 54	19			1	1	1		22
odbor 55	9	1		1		3		14

Útvar ústředí ČSSZ	Typy zařízení / Počet DTM v ústředí							CELKEM
odbor 61	5							5
odbor 62	5							5
odbor 63	2	1						3
Celkem	566	33	8	30	5	42	8	692

*) Tiskové a kopírovací služby byly úplně nebo částečně vyjmuty z outsourcingu.

Zdroj: Matriály pro poradu vedení ČSSZ

Na základě vyhodnocení požadavku personálního odboru a v souladu se závěry implementačního týmu došlo k vyčlenění personalistiky a interního auditu z rámce smluvního zajištění služeb tiskových výstupů. Důvodem byl požadavek na zajištění ochrany osobních údajů o zaměstnancích a nezávislost auditního útvaru. Možnost začlenění personalistiky a auditu do služeb tiskových výstupů bude zvážena při řešení dalšího pokračování tiskových služeb po ukončení stávajícího kontraktu.

Vzhledem k provizornosti řešení tiskových služeb ústředí ČSSZ bylo nutné v průběhu roku 2009 rozhodnout, jakým způsobem budou tyto služby zabezpečovány v následujících letech, a to i v kontextu řešení této otázky v rámci celé ČSSZ. Návrh v tabulce 13 byl pouze východiskem pro budoucí řešení tiskových služeb v ústředí ČSSZ. V průběhu dalšího provozu byly zaznamenány požadavky na změny počtů zařízení uvedených v tabulce.

Optimalizační závěr 5:

Vzhledem k nedostatečnému množství smluvně zajišťovaných („outsourcingových“) tiskáren budou tiskové a kopírovací potřeby ústředí ČSSZ zabezpečeny do ukončení smluvního vztahu s Poskytovatelem tiskárnami z majetku ČSSZ, tj. stávajícími zařízeními z ústředí ČSSZ a zařízeními staženými z ÚOJ. Lze konstatovat, že tiskové potřeby ústředí jsou a do ukončení smluvního vztahu budou dostatečně saturovány stávajícími tiskovými zařízeními, a provozuschopnost je možné zajišťovat pomocí tiskáren svezných z ÚOJ. Počty skutečně funkčních a provozně nasazených zařízení budou ověřeny. Se zařízeními, která se stanou pro ČSSZ nevyužitelná, bude naloženo v souladu se zákonem č. 219/2000 Sb. Je třeba zajistit podklady pro aktualizaci tiskových potřeb ústředí ČSSZ (počet stran

výtisků na jednotlivých zařízeních za určité časové období, počet a typ zařízení DTM) s ohledem na měnící se požadavky.

6.2. Optimalizační doporučení

Optimalizační proces bude pokračovat ve smyslu závěrů k jednotlivým optimalizačním oblastem. Jak již bylo uvedeno, optimalizační proces je nemyslitelný bez analýzy. Dynamika doby klade na ČSSZ vysoké nároky. ČSSZ musí realizovat několik souběžných prioritních úkolů. Jedná se o aplikaci legislativních změn, reorganizaci vlastní organizační struktury a transformaci LPS. Možnost rozborů a především porovnání stejných agend v roční periodě je v tomto prostředí velice obtížná. Lze konstatovat, že rozsah, proměnlivost a odlišnost vlastního obsahu činnosti ČSSZ a možnost odlišností při realizaci v jednotlivých částech ČR je výrazně proměnlivá a znesnadňuje možnost řízení tiskových služeb. Přesto (nebo právě proto) je nutné snažit se v analytických materiálech dynamiku prostředí zachytit a co nejsprávněji predikovat budoucí vývoj.

Pro další optimalizaci tiskového prostředí ČSSZ je třeba provést následující činnosti:

- Vyhodnotit průběh tiskových služeb po dalším roce rutinního provozu.
- Projednat s vlastníky procesů - řediteli metodických odborů, možnosti využití CTRS, DTM a možnosti unifikace tiskových výstupů.
- Aktualizovat tabulku tiskových potřeb ústředí ČSSZ.
- Ověřit objemy tiskových výstupů v ústředí, na zařízeních v majetku ČSSZ - za půlroční období.
- Ověřit počet skutečně funkčních a provozně nasazených zařízení a vyčlenit zařízení pro ČSSZ nevyužitelná.

7. Analytické podklady

Byly posuzovány oba způsoby zajištění tiskových služeb a to outsourcingové zajištění a zajištění z vlastních zdrojů označené pracovním názvem VTS. Sledovanými parametry byly objem tiskové služby, kvalita služby a především náklady vynaložené na službu. Náklady byly vyhodnocovány přes kvantitativní metriku náklady na 1 výtisk, tj. černobílý tisk nebo kopie 1 strany bílého papíru formátu A4 s 5% pokrytím černým tonerem.

7.1. Outsourcingové údaje

Data byla získána z reportingu tiskových služeb, který je na základě Smlouvy měsíčně posílán. Údaje zahrnují veškeré poskytované outsourcingové služby, tedy i služby implementované v ústředí ČSSZ. Zvlášť byly sledovány oblast CTRS a oblast DTM.

7.1.1. CTRS

Lze konstatovat, že objem služby je v relaci s upraveným předpokladem.

Kvalitativní úroveň služby je v souladu s nastavenými parametry SLA.

Náklady majoritní služby, tj. náklady na 1 výtisk (tisk nebo kopie), v této oblasti podle údajů z reportingu a controllingu při zachování předpokládaného objemu čerpání vychází na **0,63 Kč s DPH**. Tato cena v sobě ovšem zahrnuje veškeré související dokončovací práce (např. řezání, obálkování, expedici České pošty, s.p. apod.) přímo v CTRS.

Tato služba funguje v ústředí ČSSZ formou subdodávky generálnímu Poskytovateli. Již od etapy implementace se ukázalo, že subdodavatelská firma je specialistou v oboru CTRS. Projevovalo se to především v profesionálnější přístup, sofistikovanějších postupech a vyšší pružností při úpravách struktury služeb tak, aby lépe vyhovovaly aktuálním potřebám ČSSZ. V tomto porovnání byla míra profesionality a pružnosti v oblasti DTM nižší. Ukázalo se, že bude v budoucnu výhodnější řešit obě oblasti zvlášť. Pro účely tohoto dokumentu se budu dále zabývat pouze otázkou DTM.

7.1.2. DTM

Tato služba je implementována jako majoritní způsob zajištění tiskových služeb ve všech organizačních jednotkách ČSSZ. Výjimku tvoří ústředí ČSSZ, kde je zastoupení tohoto způsobu zajištění tiskových služeb minoritní. Pro stanovený objem služby jsem použil údaje z měsíčního reportingu a doplnil je odhadem čerpání služby až do konce kontrakčního období. V následující tabulce je uveden předpokládaný objem služby za celou dobu kontraktu členěný dle typu zařízení. V tabulce je také uvedeno porovnání odhadu objemu čerpání služby s předpokládaným (smluvním).

Tab. 16 – Čerpání služby DTM za dobu kontraktu v ks výtisků

Typ zařízení DTM	Počet zařízení	Objem základní služby	Předpoklad čerpání	Plnění
A	2 640	77 026 957	128 850 148	167,28%
AM	600	17 506 127	44 139 985	252,14%
B	82	3 024 000	7 898 435	261,19%
C	246	57 600 000	55 133 757	95,72%
D	12	-	3 721 726	-
E čb	135	1 292 904	1 528 999	118,26%
E bar		1 633 464	1 918 138	117,43%
Celkem	3 715	158 083 452	243 191 188	153,84%

Zdroj: Controlling ČSSZ

Z tabulky 14 je patrné, že celkové čerpání služby ČSSZ překročila o více jak 50%. Více jak 2,5 násobné překročení je u zařízení typu B a AM. Důvody této značné odchylky od předpokládaných hodnot jsou jistě několikery. Jistě se na zvýšení tiskových potřeb podílel nárůst agend v důsledku legislativních změn, ať už se jedná o změnu Správního řádu nebo novelu Zákona o nemocenském pojištění. Dalším faktorem je transformace LPS. Svým dílem přispěla i změna územního organizačního uspořádání ČSSZ. A v neposlední řadě i chyba odhadu v Analýze tiskových služeb z roku 2005, která byla zapříčiněna zejména prací s chybou zatíženými daty, protože v ČSSZ nebyl zaveden monitoring tiskových služeb.

Čerpání rozpočtu na kontrakt bylo zahájeno jednorázovými platbami za Předimplementační analýzu a zprovoznění monitoringu služeb DTM. Provozní paušál je měsíční platba za čerpání předpokládaného měsíčního objemu základních služeb DTM. Zbylé platební položky tvoří vyúčtování k smluvně daným termínům. Jedná se o skutečná vyúčtování za 1. rok provozu a za čtvrtletní vyúčtování v následujícím provozním období.

Realizovaná vyúčtování byla použita do vyúčtování za 2. čtvrtletí 3. provozního roku včetně. Zbývá 2 čtvrtletí byla vypočítána na základě odhadu předpokládaného čerpání služeb DTM do konce kontraktu. Tabulka 15 obsahuje předpokládaný objem čerpání rozpočtových prostředků na službu DTM včetně implementační fáze.

Tab. 17 – Čerpání rozpočtu za služby DTM za dobu kontraktu v Kč

Účel platby	Částka	počet	Celkem	Celkem s DPH
Předimplementační analýza	4 705 788,00 Kč	1	4 705 788,00 Kč	5 599 887,72 Kč
Zprovoznění monitoringu	7 780 732,00 Kč	1	7 780 732,00 Kč	9 259 071,08 Kč
Provozní paušál - DPH 19%	5 128 061,00 Kč	28	143 585 708,00 Kč	170 866 992,52 Kč
Provozní paušál - DPH 20%	5 128 061,00 Kč	8	41 024 488,00 Kč	49 229 385,60 Kč
Vyúčtování - 1. rok	22 982 565,09 Kč	1	22 982 565,09 Kč	27 349 252,46 Kč
Vyúčtování - 2. rok/1. Q.	4 432 629,07 Kč	1	4 432 629,07 Kč	5 274 828,59 Kč
Vyúčtování - 2. rok/2. Q.	6 203 979,05 Kč	1	6 203 979,05 Kč	7 382 735,07 Kč
Vyúčtování - 2. rok/3. Q.	6 546 836,00 Kč	1	6 546 836,00 Kč	7 790 734,84 Kč
Vyúčtování - 2. rok/4. Q.	4 446 188,82 Kč	1	4 446 188,82 Kč	5 290 964,70 Kč
Vyúčtování - 3. rok/1. Q.	6 620 672,51 Kč	1	6 620 672,51 Kč	7 878 600,29 Kč
Vyúčtování - 3. rok/2. Q.	5 968 069,94 Kč	1	5 968 069,94 Kč	7 102 003,23 Kč
Vyúčtování - 3. rok/2. pol.	13 032 262,97 Kč	1	13 032 262,97 Kč	15 508 392,93 Kč
Celkem			267 329 919,45 Kč	318 532 849,03 Kč

Zdroj: Controlling ČSSZ

Pokud by došlo k ideálnímu naplnění původních analytických předpokladů, obsahovala by tabulka pouze první čtyři položky. Jejich prostým součtem zjistíme, že potom by činilo čerpání rozpočtu „pouhých“ 234,95 mil. Kč.

Náklady na 1 stranu služby - DTM

Skutečné náklady na 1 stranu služby budou známy po zaplacení konečné faktury kontraktu a vypočtou se jednoduše jako podíl celkem vyfakturovaných finančních prostředků a celkový počet stran (celkový objem služby). Za relevantní náklady budu v případě tiskových služeb považovat ty, které odpovídají vyfakturovaným částkám. Náklady spojené s „ošetřováním“ kontraktu nebudu pro účely této práce brát v potaz. Předpokládám, že je lze považovat za rovnocenné pro srovnávané způsoby zajištění tiskových služeb.

Výsledná cena je **1,31 Kč s DPH** na 1 stranu formátu A4 s 5% pokrytím.

Vzhledem k řádu množství čerpané služby lze chybu způsobenou odhadem čerpání pominout.

Struktura služeb DTM

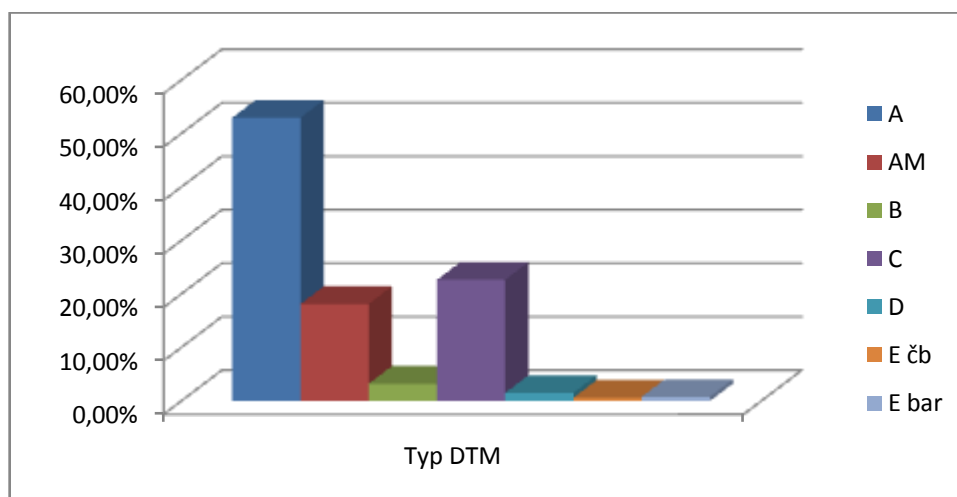
Z hlediska struktury služeb bylo analyzováno, jak se odlišuje skutečná produkce dle typu zařízení DTM od plánované definované objemem základní služby. Výsledky jsou uvedeny v tabulce 16.

Tab. 18 – Porovnání struktury základní služby a čerpání

Typ DTM	Základní služba	Podíl	Čerpání	Podíl
A	77 026 957	48,73%	128 850 148	52,98%
AM	17 506 127	11,07%	44 139 985	18,15%
B	3 024 000	1,91%	7 898 435	3,25%
C	57 600 000	36,44%	55 133 757	22,67%
D	0	0,00%	3 721 726	1,53%
E čb	1 292 904	0,82%	1 528 999	0,63%
E bar	1 633 464	1,03%	1 918 138	0,79%
Celkem	158 083 452	100,00%	243 191 188	100,00%

Zdroj: vlastní

Z tabulky je patrné, že došlo k navýšenému čerpání u typu AM, což je malé multifunkční zařízení, a to především na úkor čerpání u typu C, což je velké multifunkční zařízení. Jak vypadá čerpání služeb DTM z hlediska struktury znázorňuje graf 4.



Graf 4 – Čerpání služeb DTM z hlediska struktury

Zdroj: vlastní

Nejvyužívanějšími zařízeními jsou zařízení typu A, AM. Pod očekáváním zůstalo využití multifunkčního zařízení typu C. Podíl barevného tisku na celkovém objemu služeb je menší než 1%.

Dalším údajem, který je analyticky důležitým je objem tisku a objem kopií resp. jejich podíl na celkovém objemu služeb. To je vyjádřeno v tabulce 17.

Tab. 19 – Služby DTM - tisky a kopie

Typ DTM	Čerpání	Podíl tisk	Podíl kopie
A	128 850 148	60,28%	
AM tisk	33 745 020	15,79%	
AM kopie	10 394 965		35,29%
B	7 898 435	3,70%	
C tisk	36 076 472	16,88%	
C kopie	19 057 285		64,71%
D	3 721 726	1,74%	
E čb	1 528 999	0,72%	
E bar	1 918 138	0,90%	
Celkem tisky	213 738 938	100,00%	
Celkem kopie	29 452 250		100,00%
Celkem	243 191 188	87,89%	12,11%

Zdroj: Reporting tiskových služeb

Z tabulky je patrné, že více jak 3/4 podílu na celkových tiscích je realizováno na zařízeních typu A, AM. Za očekáváním však zůstává tisk na zařízeních typu C. To z hlediska ekonomiky provozu není až tak příznivé zjištění.

Z tabulky získáváme dále přehled o tom, že podíl kopií na celkovém objemu služeb činí cca 12%. Na celkovém počtu kopií ze 2/3 participuje velké „chodbové“ multifunkční zařízení typu C a z 1/3 malé stolní multifunkční zařízení typu AM. To je z hlediska ekonomiky provozu poměrně pozitivní zjištění.

Kvalita služby - DTM

Kvalitativní úroveň služby je v souladu s nastavenými parametry SLA. A to jak po stránce kvality tiskového výstupu, tak po stránce dodávek materiálu a servisu.

7.2. Silná a slabá místa stávajícího outsourcingu

Významným přínosem je bezesporu zavedení metodiky projektového řízení do této oblasti. Nastavené procesy, ať už se jedná o dodávky spotřebního materiálu, vypořádání požadavků na servis a opravy, změnové řízení, dostaly svá pravidla zakotvená v Provozním řádu tiskových služeb. Provozní řád obsahuje část týkající se CTRS a část týkající se DTM. V úvodu bylo řečeno, že tiskové služby jsou podmnožinou služeb IS/IT. Znamená to, že při řízení tohoto projektu bylo využito osvědčených (nejlepších) praktik, které jsou součástí systému ITIL. Pro tiskové služby byl zaveden dohodnutý systém komunikace s těžištěm v helpdesku, byly zavedeny systémy řízení bezpečnosti, změn, incidentů a rizik, byly stanoveny role klíčových uživatelů. Jinými slovy byly definovány konkrétní odpovědnosti.

Nejvýznamnější přínos však vidím v zavedení monitoringu a reportingu služby. To přineslo do oblasti řízení nákladů jednoznačně kvalitativní skok a umožnilo tak použít s vysokou mírou přesnosti metriku pro tiskové služby zásadní **náklady na 1 stranu**. Náklady na outsourcivanou oblast se staly průhlednými a predikovatelnými.

Další přínosy charakteristické pro outsourcing a uplatněné v tomto konkrétním případě jsou:

- Možnost využít na tuto oblast uspořené investiční prostředky jinde.
- Konsolidace zařízení co do počtu, druhů i stáří.
- Kontakt s outsourcingovým know-how.
- Centralizace a standardizace servisu a dodávek spotřebního materiálu.
- Zvýšená dostupnost služby.
- Diverzifikace provozních rizik na outsourcera.
- Tlak na optimalizaci hlavních i podpůrných procesů.

Z pohledu profesionálního přístupu se jeví na vyšší úrovni oblast CTRS obstarávaná subdodavatelskou firmou. Tato firma je v oblasti CTRS specializovaná a zavedená.

Za slabou stránku tohoto outsourcingu považuji řešení obou oblastí tiskových služeb, tj. CTRS i DTM, jako jedné služby zajišťované jedním generálním Poskytovatelem. Jak již bylo řečeno, oblast CTRS byla zajištěna jednou subdodavatelskou firmou. Oblast DTM

byla zajištěna dvěma subdodavatelskými firmami. Jedna z nich zajišťovala zařízení typu A, AM, B, D a E, druhá zařízení typu C. Generální Poskytovatel tedy projekt zastřešoval a působil jako řídicí a koordinační prvek. Do jaké míry to ovlivnilo konečnou cenu za poskytované služby, jest otázkou.

Další slabou stránku spatřuji v úrovni reportingu. Ten je prováděn na bázi tabulkového procesoru Excel a jeho forma není příliš uživatelsky přívětivá. Postrádám nadstavbu profesionálního SW prostředí. Tedy hotový produkt se snadným způsobem customizace.

Očekávání nenaplnily ani optimalizační aktivity. Doporučení na změnu resp. obměnu zařízení více vytížených za méně vytížená byla sporadická.

V oblasti společného hledání úspor nákladů také vidím určité rezervy. Nepodařilo se vytvořit partnerství na úrovni top managementu.

7.3. Vlastní tiskové služby (VTS)

Vlastní tiskové služby představují způsob zajištění tiskových služeb vlastními prostředky. V prostředí ČSSZ to znamená, že se užívají zařízení z majetku ČSSZ. Je proto nutné zabývat se činnostmi jako je nákup spotřebního materiálu a náhradních dílů. Je nutné pro zařízení v provozu zajistit potřebný servis a opravy. To lze provádět vlastními zaměstnanci nebo se musí obstarat externí služba, což je v podstatě také forma outsourcingu. S výše uvedenými činnostmi souvisí další. Je třeba organizovat výběrová řízení na dodávky či služby. Vzhledem k sortimentní pestrosti zařízení se v ČSSZ provádějí výběry na regionální úrovni v režimu tzv. malých zakázek. Po výběru dodavatele resp. poskytovatele proběhne objednávkové řízení. Po realizaci dodávky či poskytnutí služby přijde na řadu fakturační proces. Nad všemi těmito procesy bdí Zákon o finanční kontrole, který představuje nastavené kontrolní milníky (rozuměj úkony), kterými musí příslušní zaměstnanci projít. V případě materiálové dodávky je třeba ještě počítat s dalšími úkony, jako jsou zaskladnění a vyskladnění, příp. distribuce na určená pracoviště. V rámci péče o zařízení nesmíme zapomenout ani na jeho poslední cestu, kterou představuje ekologické naložení s ním, nehezky ekologická likvidace. Při zmínce o ekologii musím také

připomenout ekologickou recyklaci tonerů. Ekočinnosti byly v minulosti opomíjeny, dnes se však před nimi obzvlášť veřejný sektor schovávat nemůže. Shrnu-li to všechno, jedná se prakticky o obstarávání zařízení po celý jeho životní cyklus.

V následující tabulce je uveden přehled zařízení, která má ČSSZ v majetkové evidenci v systému SAP.

Tab. 20 – Přehled zařízení pro VTS v majetku ČSSZ k 31.3.2010

	Počet	Pořizovací hodnota
ÚSTŘEDÍ – provoz		
Tiskárna	978	23 075 997 Kč
Kopírovací zařízení	122	6 284 526 Kč
Multifunkční zařízení	35	526 881 Kč
Celkem provoz	1 135	29 887 404 Kč
ÚSTŘEDÍ – sklad		
Tiskárna	444	10 251 746 Kč
Kopírovací zařízení	24	1 440 222 Kč
Multifunkční zařízení	13	228 888 Kč
Celkem sklad	481	11 920 856 Kč
CELKEM ÚSTŘEDÍ	1 616	41 808 260 Kč
REGIONY		
Tiskárna	337	17 954 307 Kč
Kopírovací zařízení	106	14 071 832 Kč
Multifunkční zařízení	10	17 412 Kč
CELKEM REGIONY	453	32 043 551 Kč
CELKEM ČSSZ	2 069	73 851 811 Kč

Zdroj: SAP - Majetková evidence

Z tabulky vyplývá, že nejintenzivněji působí způsob VTS v ústředí ČSSZ. Při cca 1400 zaměstnancích dislokovaných v ústředí vychází poměr počtu zaměstnanců k počtu zařízení 1,2. To prakticky znamená co zaměstnanec to zařízení. Bereme-li v potaz pouze zařízení v provozu. Zařízení na skladě slouží jako provozní záloha a zdroj náhradních dílů pro opravy provozních zařízení. V tabulce uvedený počet zařízení v regionech je otázkou krátké doby. Do konce roku 2009 bylo vyřazeno z evidence více jak 1700 zařízení. Lze se také oprávněně domnívat, že pod názvem tiskárna či kopírovací zařízení se mnohdy ukrývá výkonné multifunkční zařízení. To dokladuje i poměrně vysoké čerpání rozpočtových prostředků na VTS v regionech.

Při určování objemu služeb VTS jsem se potýkal s velkým problémem získávání alespoň do určité míry relevantních údajů. Vycházel jsem z dat, která mi v ústředí poskytli pracovníci IT útvaru. Provedli půlroční odečet stavu zařízení. Většina zařízení ve vlastnictví ČSSZ není síťová, takže odečty byly prováděny manuálně. Získání dat z regionů bylo ještě problematičtější. Někde použili stejnou metodu jako v ústředí, ale někde se spokojili s více či méně kvalifikovaným odhadem. Při vyhlazování údajové základny jsem vycházel z přesnějších údajů z ústředí ČSSZ a také ze svých expertních zkušeností. Přesto jsou údaje v následující tabulce zatíženy určitou chybou.

Tab. 21 – Objem služeb VTS za rok 2008

	Objem služby VTS
Ústředí ČSSZ	8 455 296
Regiony	3 500 000
CELKEM	11 955 296

Zdroj: Vlastní

Za rok 2009 již odečet proveden nebyl. Pro účely úvahy o výhodnosti či nevýhodnosti způsobu řešení tiskových služeb formou VTS je to však dostačující.

V následující tabulce bude uvedeno čerpání rozpočtových prostředků na VTS za rok 2008.

Tab. 22 – Čerpání rozpočtu na VTS za rok 2008

Označení nákladového druhu	Náklady na zakázkách
DHDM ICT 8226 2	116 126,20 Kč
DHDM kanc. tel. 8226 9	121 788,80 Kč
Mat.na pr.a údr VT	1 844 684,05 Kč
Nákup kanc potřeb	1 904 956,31 Kč
materiál pro údržbu	4 238,00 Kč
Ostatní (513906)	9 977,60 Kč
Nákup kanc. papír	2 401 068,67 Kč
Nákup tonery cartrid	4 271 711,85 Kč
Mater. zák.357/2005	4 381 669,95 Kč
Ostatní (513915)	2 970 930,95 Kč
Renovace tonerů	35 305,50 Kč
Opr. a údrž. VT – HW	41 294,77 Kč
Opr.a udr.stroj.;ISP	371 136,80 Kč
CELKEM	18 474 889,45 Kč

Zdroj: SAP - controlling

Náklady na 1 stranu služby - VTS

Vydělením celkových nákladů z tabulky 20 a celkového objemu služby VTS získáme náklady na 1 stranu ve výši **1,55 Kč s DPH**. Pokud si uvědomíme, že v této kalkulaci nejsou započteny odpisy, které má outsourcer samozřejmě započteny, vychází v tomto případě nákladově outsourcing jednoznačně levněji.

Kvalita služby - VTS

Pro službu nejsou nastaveny žádné parametry SLA. V podstatě kvalita není exaktně posuzována a vyhodnocována.

Vyhodnocení služby - VTS

VTS tak, jak funguje v ČSSZ lze charakterizovat jako nesystémový a nekoncepční přístup, který plodí těžko kvantifikovatelné skryté náklady. Rozhodně to není způsob, jakým bych doporučoval pokračovat.

Na druhé straně je nutno říci, že nelze relevantně srovnávat stávající outsourcingový způsob řešení tiskových služeb a VTS, protože tu jednoznačně chybí rovná startovní čára, ať už se jedná o srovnatelný objem služeb nebo o shodný start implementace řešení.

8. Návrh řešení tiskových služeb

Z průběhu stávajícího outsourcingu vyplynulo, že bude výhodnější oddělit řešení oblastí CTRS a DTM. Tyto oblasti spolu přímo nesouvisí, jedná se v podstatě o autonomní agendy. Z hlediska provozních i ekonomických parametrů je výhodnější separátní řešení obou oblastí. Návrh řešení tiskových služeb bude obsahovat pouze řešení pro oblast DTM, jak už bylo předasláno. Obsahem návrhu bude kvantifikace objemu služby, určení struktury služeb a počtu zařízení co do typu a množství, kvalitativní úroveň služby a způsob zajištění, tj. službou či akvizicí se službou. Pokud se bude jednat o zajištění službou, pak je nutné navrhnout i optimální období.

8.1. Objem služby

Objem služby byl stanoven na základě posouzení čerpání služby v oblasti outsourcingu a v oblasti outsourcingem nepokryté, tedy VTS. Byl zohledněn přírůstek zaměstnanců („producentů tiskových požadavků“) v průběhu roku 2009 i odhad průběhu agend ČSSZ z hlediska elektronizace. Přes určitý meziroční nárůst, který činil cca 7% v porovnání roku 2009 s rokem 2008, byla také zohledněna potřeba nastavit čerpání služby určitý limit. Roční hodnota objemu služby byl odhadnut na **89 360 000 stran formátu A4**.

8.2. Struktura služby a počet zařízení

Na základě zkušeností se průběhem dosavadního řešení se vyrýsovala navrhovaná struktura zařízení. Osvědčily se typy zařízení A (což je stolní černobílá tiskárna), AM (malé multifunkční zařízení), C (velké multifunkční zařízení, černobílé), E (barevná stolní tiskárna). Zařízení typu B (stolní černobílá tiskárna) a D (výkonnější černobílá tiskárna s kapacitou až 300 000 výtisků měsíčně) se v prostředí ČSSZ neosvědčily a byly z navrhovaného portfolia zařízení vyňaty. Pro potřeby ústředí ČSSZ bylo portfolio zařízení doplněno o typ S (tiskárna, scanner, multifunkce, možnost barevných výtisků). Jelikož jsou v současné době multifunkční zařízení výhodná z pohledu poměru užitných vlastností ku

provozním nákladům, je navrženo, aby i zařízení typu E bylo multifunkční, tj. aby umožnilo barevné kopie a skenování. Počet zařízení musí být takový, aby umožnil vytěsnit stávající VTS. Návrh počtu zařízení vychází z počtu systemizovaných míst. V následující tabulce je uvedena systemizace ČSSZ.

Tab. 23 – Systemizace ČSSZ k 1.1.2010

ÚOJ	Systemizace
Ústředí ČSSZ	1 574,4
PSSZ	1 092,0
Střední Čechy	799,0
České Budějovice	479,0
Plzeň	642,0
Ústí nad Labem	817,0
Hradec Králové	745,0
Brno	1 509,5
Ostrava	1 083,9
Celkem	8 741,8

Zdroj: SAP - controlling

Celkový počet tiskových zařízení určený jednotlivým pracovištím ČSSZ bez rozlišení typu tiskového zařízení byl stanoven na základě počtu plánovaných systemizovaných míst dle stavu k 1.1.2010, přičemž se na 1 tiskové zařízení předpokládá 1,85 plánovaného systemizovaného místa. Přehled je uveden v tabulce 22.

Tab. 24 – Počet zařízení dle typů a ÚOJ

ÚOJ	A	AM	C	E	S	Celkem
Ústředí ČSSZ	622	149	34	72	5	882
PSSZ	339	198	39	14		590
Střední Čechy	244	146	29	13		432
České Budějovice	145	88	18	8		259
Plzeň	194	118	24	11		347
Ústí nad Labem	248	152	30	12		442
Hradec Králové	227	138	28	10		403
Brno	464	278	55	19		816
Ostrava	332	202	40	12		586
CELKEM	2 815	1 469	297	171	5	4 757

Zdroj: vlastní

Tento počet zařízení by měl plně reflektovat potřeby ČSSZ a umožnit tak zachovat plynulý tok provozu zaměřeného na pružné a rychlé odbavení klienta.

V následující tabulce je navrženo rozložení služby podle jednotlivých typů zařízení upravené pro 1 provozní rok.

Tab. 25 – Struktura služby za období 1 provozního roku

Typ služby	Objem služby
A	49 700 000
AM	19 000 000
C	19 200 000
E čb	470 000
E bar	590 000
S čb	200 000
S bar	200 000
CELKEM	89 360 000

Zdroj: vlastní

Z hlediska požadavku na zařízení je třeba trvat na tom, aby všechna zařízení umožňovala automatický oboustranný tisk (automatický duplex). Zařízení by také měla být dostatečně robustní, aby bez problémů odolala provozním špičkám. Technické parametry lze odvodit od nejvhodnějších synonym na současném trhu.

8.3. Kvalitativní úroveň služby

V podstatě se dá konstatovat, že parametry SLA byly nastaveny standardně pro tento typ služby, takže je možné považovat za součást návrhu. Pouze by se dal změkčit parametr obnovení dostupnosti a dodání požadovaného spotřebního materiálu z 24 hodin na 48 hodin, což by vzhledem k hustotě pokrytí nemělo způsobit žádný provozní problém (síťové připojení umožňuje přesměrování tisku na nejbližší zařízení) a mohlo by to mít příznivý dopad na cenovou relaci v případě služby či na optimalizaci pracovní činnosti vlastních zaměstnanců.

Jednoznačně je nutné trvat na kvalitním proaktivním monitoringu a reportingu, který bude uživatelsky přívětivý, poskytne informace v požadovaném tvaru pro IS organizace. Je nutné provádět pravidelná čtvrtletní vyhodnocení služby s optimalizačními návrhy. Dále je

třeba v půlročním intervalu provádět vhodným nezatěžujícím způsobem průzkum a vyhodnocení uživatelské spokojenosti.

8.4. Způsob zajištění služby

Za účelem získání co nejvíce praktických poznatků bylo vykonáno členy Řídícího výboru tiskových služeb ČSSZ několik průzkumů. Zvažovaly se varianty pořízení zařízení do vlastního majetku se zvýšeným záručním balíčkem i s dodávkou spotřebního materiálu nebo s odděleným zásobováním spotřebním materiálem. Nejprve byly vyloučeny varianty s odděleným zásobováním spotřebním materiálem. Na trhu je v této oblasti cca 5 silných hráčů. Jedná se o nadnárodní společnosti, které jsou schopny čerpat výhody z rozsahu svých aktivit, což znamená, že jsou schopny získat takové podmínky, které ČSSZ jako konečný uživatel, byť ne malý, nedosáhne. To v podstatě průzkumy potvrdily. Dále nesmíme zapomenout i na vyšší transakční náklady. Dá se říci, že se z pohledu ČSSZ vykristalizovaly 2 způsoby zajištění tiskových služeb. Jeden je založen na akvizici zařízení vč. záručního balíčku a dodávky materiálu a druhý reprezentuje outsourcing jako kompletní službu. Za účelem porovnání obou způsobů byly osloveny 3 firmy, aby podaly nabídky na oba způsoby. Firmy obdržely stejné zadání, které odpovídalo navržené struktuře zařízení a navrhovanému ročnímu objemu služby. Následující tabulky ukazují výsledky průzkumu.

Tab. 26 – Akvizice vč. záručního balíčku a dodávky materiálu

Firma A	36 měsíců	48 měsíců	60 měsíců
Náklady celkem	187 478 800,00 Kč	229 006 400,00 Kč	270 349 000,00 Kč
Cena 1 listu formátu A4	0,70 Kč	0,64 Kč	0,61 Kč
Firma B			
Náklady celkem	203 852 000,00 Kč	256 127 000,00 Kč	305 144 000,00 Kč
Cena 1 listu formátu A4	0,70 Kč	0,72 Kč	0,69 Kč
Firma C			
Náklady celkem	309 439 000,00 Kč	379 862 000,00 Kč	449 582 000,00 Kč
Cena 1 listu formátu A4	1,16 Kč	1,07 Kč	1,01 Kč

Zdroj: Ing. M. Shrbený: Analýza tiskových potřeb – Materiál pro poradu vedení ČSSZ

Nejvýhodnější je nabídka firmy A, která činí na období 60 měsíců **0,61 Kč bez DPH**.

Následuje tabulka s plným outsourcingem zahrnujícím pronájem zařízení, servis a dodávky spotřebního materiálu také dle výše uvedené struktury.

Tab. 27 – Outsourcing

Firma A	36 měsíců	48 měsíců	60 měsíců
Náklady celkem	-	-	302 490 000,00 Kč
Cena 1 listu formátu A4			0,68 Kč
Firma B			
Náklady celkem	214 402 000,00 Kč	269 537 000,00 Kč	322 671 000,00 Kč
Cena 1 listu formátu A4	0,80 Kč	0,76 Kč	0,73 Kč
Firma C			
Náklady celkem	-	-	449 737 000,00 Kč
Cena 1 listu formátu A4			1,01 Kč

Zdroj: Ing. M. Shrbený: Analýza tiskových potřeb – Materiál pro poradu vedení ČSSZ

Nejvýhodnější je nabídka firmy A, která činí na období 60 měsíců **0,68 Kč bez DPH**.

V obou případech nabídla nejlepší cenu firma A. Z tohoto pohledu se jeví akviziční způsob jako výhodnější. Nutno ale vzít v potaz, že outsourcingová služba je kompletní, tedy včetně nadstavby projektového řízení, monitoringu, reportingu a převzetí rizik spojených s poskytnutím služby. V prostředí státní správy je také podstatným faktorem, že úhrada za služby je hrazena z tzv. běžných (provozních) prostředků, kdežto úhrada akvizice jde na vrub účtu investičních prostředků. Dlužno poznamenat, že financování investičních potřeb se děje v režimu programového financování a není to proces jednoduchý, pružný, krátkodobý a hlavně poskytující záruku obdržení daných prostředků. Proto jako způsob řešení navrhuji **outsourcing**.

Z průzkumu zároveň vyplývá, že jako optimální doba, na kterou službu pořídit, je **5 let**. Odpovídá to optimálnímu životnímu cyklu zařízení při předpokládaném zatížení a z pohledu státní správy je to výhodné cenově. Státní správa zatím nepracuje s časovou hodnotou peněz. Delší období již v sobě skrývá riziko, že nebude možné využít výhodnější podmínky, které se mohou díky technologickému pokroku a inovacím na trhu objevit.

8.5. Ekonomické zhodnocení návrhu

Cena 1 strany A4 u stávajícího kontraktu je **1,31 Kč s DPH**. Na základě průzkumu (viz tabulky 24 a 25) lze konstatovat, že pro navrhovanou outsourcingovou variantu se cenové relace na 1 stranu A4 pohybují v rozmezí od 0,68 Kč do 1,01 Kč bez DPH, tj. od 0,82 Kč do 1,22 Kč s DPH. Pokud bychom vzaly za odhadovaný základ aritmetický průměr, pak by se cena navrhovaného řešení mohla pohybovat okolo hodnoty **1,02 Kč s DPH**. Výběr dodavatele musí proběhnout veřejnou zakázkou. V době hospodářské recese lze očekávat zvýšený zájem o státní zakázky a zostření konkurenčního boje, což by mohlo minimalizovat zákulisní dohody. Proto se domnívám, že uvedená cena je dosažitelná. To by znamenalo, v porovnání s cenou stávajícího kontraktu, že realizací navrhovaného řešení by se mohlo dosáhnout **úspory až 30%**.

9. Závěr

Cílem této práce bylo vytvořit návrh řešení tiskových služeb pro ČSSZ. Návrhu ovšem předcházela úmorná projektová, implementační, provozní a všudypřítomná analytická práce. K projektu stávajícího zajištění outsourcingem jsem se dostal v době při podpisu kontraktu. Za ČSSZ jsem vykonával funkci projektového ředitele. Stávající řešení znám tedy velmi dobře. Zním jeho silné i slabé stránky. Prošel jsem všemi úskalími projektu od etapy implementace, která byla nejnáročnější. Dá se říci, že to byl doslova boj o každou tiskárnu. V následné provozní fázi jsem docenil umnou aplikaci projekt managementu v praxi. Know-how projekt managementu patřilo k silným stránkám Poskytovatele. Zažil jsem desítky porad na úrovni top managementu i na úrovni jednotlivých provozních projektových týmů. Koordinoval jsem činnost projektových týmů, mírnil rozpory a hledal kompromisní řešení, protože některé předpokládané cíle projektu nebylo možné v konfrontaci s reálnými potřebami naplnit. Od počátku jsem také konfrontoval skutečnost se svými představami a snažil se vytvořit si názor na to, jak dál, jak po skončení stávajícího kontraktu. Dospěl jsem k závěru, že outsourcing je ta správná cesta, po které bychom měli pokračovat. Ale samozřejmě je vždy co vylepšovat. Obrovskou výhodou při tvorbě návrhu bylo, že k problematice tiskových služeb proběhlo v ČSSZ mnoho hodin diskusí. Učinil jsem velice zajímavý poznatek, že zavedení outsourcingu tiskových služeb nastavilo zrcadlo stavu přeměny ČSSZ v procesní organizaci. A v tom spatřuji také jeho významný přínos. Diplomovou práci jsem pojal jako praktický počín, přesto jsem uplatnil i teoretický základ získaný studiem. Navrhované řešení je reálné a realizovatelné a plně vyhovující potřebám ČSSZ v kontextu jejího klientského poslání a zároveň respektuje ekonomické hledisko nákladových úspor.

Seznam použité literatury:

- [BIZ] – <http://www.bizbrim.com/outsourcing/disadvantage-of-outsourcing.htm>, 14.10.2004
- [BRU] – BRUCKNER, T.-VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. Praha, EKOPRESS, 1998, ISBN 90-86119-07-6
- [CG] – COPY GENERAL ONSITE SERVICES, *Analýza tiskových a kopírovacích procesů*. Praha, 2005
- [CSS] – <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/>, 5. 4. 2010
- [GAR] – Gartner Group - www.gartner.com, 10.10.2004
- [GRE] – GREAVES, M.T. *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to*
- [SPA] – SPARROW, E. *Successful IT Outsourcing: From Choosing a Provider to Managing the Project (Practitioner Series)*. (Hardcover – May 15, 2003)
- [STU] - <http://www.sspnet.org/files/public/Stumpf.pdf>, 10.10.2004